

Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Nuno Alexandre Pires Henriques

*Balanced Scorecard* nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”

*Balanced Scorecard* nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”

Nuno Alexandre Pires Henriques

ISCAC | 2017

Coimbra, Novembro de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Nuno Alexandre Pires Henriques

*Balanced Scorecard* nas PME: Estudo de caso na empresa  
"Go Outdoor"

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Empresarial, realizado sob a orientação da Professora Joana Leite.

Coimbra, Novembro de 2017

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que participaram e contribuíram nesta nova etapa do meu percurso académico.

Em especial agradeço,

À minha orientadora Joana Leite e coorientadores Clara Viseu e Gabriel Silva, pela disponibilidade e apoio sempre presente.

Ao Eng. Miguel Pessoa, administrador da Go Outdoor, Lda., pela oportunidade de realizar o projeto e partilha de ideias.

Aos meus pais, pela ajuda e incentivo.

À Ana, minha esposa e amiga, por TUDO.

## RESUMO

O ambiente competitivo tem-se alterado de forma rápida e imprevisível, sendo que hoje em dia é imprescindível que as empresas disponham de instrumentos de controlo e avaliação de desempenho eficazes na sua adaptação às constantes mudanças do mercado. Os tradicionais sistemas de controlo de gestão mostraram-se antiquados e ineficazes face a esta nova realidade, deste modo, a adaptação às mudanças do mercado vai permitir às empresas gerir um conjunto alargado de variáveis, financeiras como não financeiras, decisivas na tomada de decisão.

Assim sendo, surge uma ferramenta de gestão capaz de fazer face a esta necessidade de avaliar o desempenho organizacional e operacional, de definir, alinhar, implementar e adaptar a estratégia, o *Balanced Scorecard* (BSC).

A metodologia de investigação adotada, foi o estudo de caso, com recurso a entrevistas aos responsáveis da empresa, observações próprias e, exercícios conjuntos com os responsáveis da empresa para a recolha de dados cruciais para a construção do modelo.

O presente estudo debruça-se na formulação de uma proposta de implementação do BSC numa Pequena e Média Empresa (PME) portuguesa, situada em Coimbra, ferramenta de gestão esta que permite avaliar a *performance* da organização a curto e a longo prazo, com o objetivo de otimizar o seu desempenho organizacional, procedimentos internos e criar uma base sólida de acompanhamento e controlo sustentável da sua estratégia.

Palavras-chave:

*Balanced Scorecard* ; *Performance* ; Estratégia ; PME.

## **ABSTRACT**

*The competitive environment has changed in such a fast and unpredictable way, that nowadays it is crucial to enterprises in order to have instruments of control and effective performance assessment in its adjustment to the constant market changes. The traditional systems of control have presented to be ineffective towards this new reality, so the adjustment to the market changes will allow the enterprises to manage an enlarging group of variables, both financial and non-financial, key measures in decision-making.*

*Therefore, a management tool capable of meeting the needs of assessing the organizational and operational performance has appeared and, to define, align, implement and adapt the strategy, the Balanced Scorecard (BSC).*

*The adopted investigations methodology was a case study, by interviewing the person in charge of the enterprise in order to collect all the crucial data to the construction model.*

*The present study focus on the formulation of a proposal of implementation of BSC in Portuguese small and medium-sized enterprises (SME), located in Coimbra, a management tool, which allows the assessment of organization at short and long term with the purpose of optimize the organizational performance, internal procedures and create sound basis for monitoring of sustainable control of its strategy.*

*Keywords:*

*Balanced Scorecard ; Performance ; Strategy ; SME.*

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO .....	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1.1 BSC: pilares e evolução .....	5
1.1.1 Pilares do BSC .....	6
1.1.1.1 Missão.....	6
1.1.1.2 Valores.....	7
1.1.1.3 Visão.....	7
1.1.2 BSC como sistema de medição de desempenho: quatro perspetivas.....	8
1.1.2.1 Perspetiva Financeira.....	9
1.1.2.2 Perspetiva de Clientes.....	10
1.1.2.3 Perspetiva de Processos Internos.....	12
1.1.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento .....	13
1.1.3 BSC como um sistema de gestão de desempenho .....	15
1.1.4 BSC como sistema de gestão estratégica.....	16
1.1.5 O valor dos Ativos Intangíveis .....	19
1.1.6 Alinhamento global com a estratégia.....	20
1.1.7 BSC como sistema integrado de gestão .....	21
1.1.8 Limitações do BSC .....	23
1.2 BSC em PME e em Portugal .....	24
1.2.1 PME em Portugal.....	24
1.2.2 BSC em Portugal .....	26
1.2.3 Implementação do BSC em PME .....	27
2 Metodologia .....	30
2.1 Metodologia de investigação.....	30
2.2 Recolha e Tratamento de dados .....	30

2.3	Modelos aplicados na análise estratégica do estudo de caso .....	31
3	O estudo de caso: Go Outdoor .....	36
3.1	Enquadramento do setor do Turismo de Natureza .....	36
3.2	Enquadramento da empresa Go Outdoor .....	40
3.2.1	Caraterização .....	41
3.2.2	Áreas de negócio.....	44
3.3	Proposta de construção do BSC .....	46
3.3.1	Desenvolvimento da Estratégia .....	46
3.3.1.1	Missão, Valores e Visão .....	47
3.3.1.2	Análise Estratégica .....	47
3.3.1.3	Formulação da Estratégia .....	57
3.3.2	Planear a estratégia .....	57
3.3.2.1	Temas estratégicos.....	57
3.3.2.2	Objetivos estratégicos.....	57
3.3.2.3	Mapa estratégico.....	59
3.3.2.4	Metas .....	62
3.3.2.5	Planos de Ação/Iniciativas .....	65
3.3.3	Alinhar a organização com a estratégia .....	67
3.4	Limitações do estudo.....	67
	CONCLUSÃO .....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71
	APÊNDICES .....	75
	APÊNDICE 1. Guião de entrevista semiestruturada aplicado.....	76
	APÊNDICE 2. Fórmulas de cálculo dos Indicadores Financeiros .....	77
	APÊNDICE 3. Aplicação da técnica quantitativa SWOT - AHP.....	78



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Planificação estratégica do BSC .....	6
Figura 1.2: O BSC como sistema de avaliação de <i>performance</i> .....	9
Figura 1.3: As medidas chave da perspetiva do cliente .....	11
Figura 1.4: Cadeia de valor na perspetiva de processos internos .....	13
Figura 1.5: Estrutura de mensuração da perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	14
Figura 1.6: BSC como ferramenta de gestão estratégica .....	16
Figura 1.7: Esquematização do mapa estratégico .....	18
Figura 1.8: Exemplo da relação de causa-efeito do BSC .....	19
Figura 1.9: BSC como sistema integrado de gestão .....	21
Figura 2.1: Exemplos de KPIs por perspetiva do BSC .....	33
Figura 3.1: Balança turística dos países da União Europeia, 2015 .....	38
Figura 3.2: Balança turística portuguesa 2011 - 2015 .....	38
Figura 3.3: Previsões de viagens de Turismo de Natureza .....	39
Figura 3.4: Grau de cumprimento em 2006 dos requisitos chave vigentes em Portugal .....	40
Figura 3.5: Organograma da empresa Go Outdoor .....	42
Figura 3.6: Distribuição por setor dos clientes da Go Outdoor, em 2016 .....	43
Figura 3.7: Análise SWOT à empresa Go Outdoor .....	52
Figura 3.8: Mapa estratégico da Go Outdoor .....	60

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Principais indicadores económicos das empresas não financeiras .....	25
Tabela 1.2: Conhecimento do BSC face ao respetivo grau de formação .....	27
Tabela 2.1: Escala de comparação entre fatores .....	35
Tabela 3.1: Dados da empresa Go Outdoor .....	41
Tabela 3.2: Principais indicadores financeiros da Go Outdoor .....	48
Tabela 3.3: Comparações de pares entre o grupo das Forças (S) .....	53
Tabela 3.4: Comparações de pares entre o grupo das Fraquezas (W) .....	53
Tabela 3.5: Comparações de pares entre o grupo das Oportunidades (O).....	54
Tabela 3.6: Comparações de pares entre o grupo das Ameaças (T) .....	54
Tabela 3.7: Comparações por pares dos fatores da SWOT .....	55
Tabela 3.8: Pontuação geral dos fatores da SWOT .....	55
Tabela 3.9: Metas para a Go Outdoor - 2017 .....	63
Tabela 3.10: Iniciativas/Planos de ação por objetivo estratégico para a Go Outdoor ....	66

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

BSC - *Balanced Scorecard*

PME – Pequena e Média Empresa

SWOT – *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

AHP - *Analytic Hierarchy Process*

KPI – *Key Performance Indicator*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

## **INTRODUÇÃO**

No âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, apresenta-se um trabalho de projeto referente à implementação de uma ferramenta de gestão numa PME portuguesa, na empresa Go Outdoor Lda., situada em Condeixa-a-Nova no distrito de Coimbra.

No atual contexto económico, as empresas veem-se cada vez mais confrontadas com um elevado nível de exigência e uma dinâmica concorrencial agressiva dos mercados, distinta do que se assistia há umas décadas atrás. A imprevisibilidade do contexto atual, implica que as empresas, para garantirem a sua sobrevivência e sucesso empresarial, se adaptem e modernizem constantemente, com recurso a novas tecnologias e modelos de gestão diferentes dos tradicionais, de maneira a acompanhar os ciclos de desenvolvimento do mercado. Nas PME existe a necessidade urgente dos gestores recorrerem à implementação de modelos de gestão de desempenho, que sirvam de suporte e indutor à implementação da estratégia e ao cumprimento dos objetivos de curto, médio e longo prazo, reformulando os métodos tradicionais de gestão e tornando esta prática em algo habitual de ser seguido pelos gestores deste tipo de organizações. Neste sentido, é importante despertar nas PME a imprescindibilidade do planeamento estratégico, a médio e longo prazo, de modo a subsistirem e acompanharem as exigências e variações do atual e competitivo mercado.

Devido à carência de modelos de gestão de desempenho nas organizações, surgiu no ano de 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, um artigo com referência a um novo instrumento de medição de desempenho, intitulado de BSC. Originalmente concebido para estabelecer relações entre os indicadores financeiros e não financeiros, relacionados com os clientes, com os processos internos e com a aprendizagem e crescimento, depressa evoluiu para um sistema de avaliação de desempenho, apresentando-se como uma influente ferramenta estratégica, com capacidade de analisar, acompanhar e servir de elo de ligação da implementação da estratégia com a operacionalidade diária de uma organização, seja ela, privada, pública ou sem fins lucrativos.

A PME em estudo neste trabalho de projeto, é a Go Outdoor, Lda., inserida no setor do Turismo de Natureza em Portugal. A empresa sente a necessidade, face ao mercado cada vez mais competitivo e modernizado, de possuir um instrumento que lhe possibilite uma correta e proveitosa análise do seu desempenho não só financeiro, mas como também

operacional e estratégico, de maneira a ser capaz de seguir um planeamento estratégico e, a dar a devida importância a certos indicadores críticos de sucesso para a sua permanência e crescimento no mercado.

Tendo por base a última conceção do BSC como sistema integrado de gestão, apresentado por Kaplan e Norton em 2008, pretende-se com o presente projeto fornecer esta ferramenta à empresa em estudo e que esta seja confrontada com a influência que um modelo como o BSC tem na gestão financeira, operacional e estratégica.

Portanto, para a consecução dos objetivos propostos a metodologia adotada foi o estudo de caso. O recurso ao estudo de caso permite que se descreva, explique e verifique de que forma a análise dos processos organizacionais influencia a aplicabilidade do BSC numa PME.

O estudo de caso encontra-se dividido em três capítulos principais.

O capítulo 1 é constituído pela revisão de bibliografia do BSC, onde é apresentada a sua evolução concetual, as suas principais características e objetivos, de forma a dispor de uma base contextual introdutória para a aplicação prática numa organização, pelo enquadramento das PME e do BSC em Portugal, e implementação do BSC em PME. A contextualização referente às PME em Portugal, serve de nota introdutória a este tipo de organização, da qual faz parte a empresa em estudo. A análise elaborada na secção do BSC em Portugal permite perceber o grau de utilização desta ferramenta pelas empresas portuguesas.

No capítulo 2 é descrita a metodologia de investigação adotada para o presente projeto, os procedimentos de recolha e tratamento de dados utilizados durante o desenvolvimento do estudo de caso e os modelos aplicados durante a análise estratégica na parte prática.

O capítulo 3 é organizado em 4 partes centrais, com o objetivo de facilitar a compreensão do caminho seguido para a elaboração da proposta de implementação do BSC na PME estudada.

A primeira parte inclui uma breve análise do setor do Turismo de Natureza, com o objetivo de apresentar este mercado em forte desenvolvimento em Portugal, com incentivos financeiros significativos oriundos de fundos monetários internacionais.

A segunda parte, depois de realizada a introdução do mercado-alvo da empresa em estudo, é constituída pela apresentação e caracterização da empresa Go Outdoor, a sua história, o

seu organograma, a distribuição de clientes, as principais áreas de negócio, entre outras informações pertinentes.

A terceira parte é reservada à proposta de construção do BSC na Go Outdoor. Este ponto encontra-se fundamentado e dividido segundo as seis etapas do BSC como sistema integrado de gestão, desenvolvido por Kaplan e Norton em 2008.

A quarta parte tem por objetivo fazer referência às limitações encontradas durante a realização do estudo de caso, de modo a compreender certas alusões à carência de informações, procedimentos e normas inexistentes na empresa em estudo.

O projeto encontra o seu término com a conclusão, onde são abordadas certas questões e conclusões pertinentes.

## **1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Os sistemas de gestão tradicionais, ainda utilizados amplamente nas organizações, resultaram bem durante a era industrial, contudo, vir-se-iam a revelar insuficientes e incompletos nesta era digital, face às habilidades e competências que as organizações necessitam presentemente para um bom desempenho organizacional a longo prazo. Assim, persistia uma carência de alternativas que viabilizassem a avaliação do desempenho das organizações e a tradução da sua estratégia em resultados que, possam ser acompanhados através de um sistema integrado de gestão de desempenho, bem estruturado e integrado.

As organizações sejam elas privadas, públicas ou sem fins lucrativos, determinam a sua *performance* pela competência de otimizar a gestão estratégica dos seus próprios recursos. Nos sistemas de gestão tradicionais, a *performance* das organizações é medida unicamente com base em metas e indicadores financeiros de curto prazo, baseados no desempenho e numa visão estratégica de curto prazo. Esta não é uma análise suficiente para definir e determinar o seu desempenho e planeamento estratégico global a longo prazo, já que impossibilita a delineação de uma trajetória e de uma visão do que os gestores ambicionam para a organização a médio/longo prazo.

Neste sentido, Simões e Rodrigues (2011) referem que uma das características desejáveis dos sistemas de medição de desempenho é o alinhamento dos indicadores de *performance* com a estratégia, assumindo-se que este sistema traduz a estratégia e transmite-a à organização. Portanto, como declarado por Hakola (2010), é crucial que, em qualquer organização, exista uma eficiente comunicação da estratégia, das metas a atingir e a definição das ações a desenvolver para alcançar os objetivos de sucesso e atuar mais rapidamente face aos obstáculos do mercado, fomentando as chances de sobrevivência. Como diz o conhecido ditado de Tzu (2009): “O governante esclarecido planeia antecipadamente; o bom general otimiza os seus recursos”.

Devido à falta de um inovador modelo de gestão, Kaplan e Norton, introduziram o BSC em 1992, que se tem estabelecido como uma das ferramentas não tradicionais de gestão de desempenho, com proveitos notórios no planeamento estratégico e operacional das organizações. No desenvolvimento do capítulo 1, é apresentada uma revisão de bibliografia do BSC, nomeadamente, os seus pilares, as diferentes conceções, as suas

limitações, e uma breve caracterização de PME e do BSC em Portugal e aplicabilidade do BSC em PME.

## **1.1 BSC: pilares e evolução**

O BSC teve como mentores Kaplan e Norton que, realizaram um estudo no ano de 1990, posteriormente apresentado na *Harvard Business School* em 1992, em doze grandes empresas dos Estados Unidos da América, como a Hewlett Packard, Apple Computer, Shell Canada, General Electric, Advanced Micro Devices, American Standard, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, que apontavam a carência de sistemas de avaliação de desempenho que não dependessem unicamente de indicadores financeiros.

Este estudo teve como objetivo introduzir o BSC na prática empresarial e demonstrar que este assume um papel de complementaridade aos métodos financeiros tradicionais para a gestão, que estavam a afunilar a capacidade das empresas de gerar valor económico, restringindo-se apenas à medição dos resultados (Kaplan e Norton, 1996a; Russo e Martins, 2004).

O BSC vem auxiliar na articulação e comunicação da estratégia a toda a organização, mantendo os funcionários focalizados no que é estrategicamente relevante para a excelência futura na *performance* organizacional (Kaplan e Norton, 1996b; Kaplan, Norton, & Barrows, 2008b). Segundo Hakola (2010) e Simões e Rodrigues (2011), o modelo fornece a oportunidade, aos gestores, de encontrar e ultrapassar as barreiras ao bom desempenho das empresas e o posicionamento da empresa em cada uma das perspetivas que o próprio modelo sugere, e constituir-se como uma metodologia para encontrar as medidas e indicadores mais apropriados a acompanhar para promover o aumento da *performance* organizacional.

O BSC obriga os gestores a concentrarem-se nas medidas mais críticas, permitindo-lhes deslindar que área de negócio necessita de ser otimizada em detrimento de outra (Kaplan e Norton, 1992; Hakola, 2010). Russo e Martins (2004) referem que o BSC deve deter um conjunto equilibrado de *lagging indicators* (indicadores de resultado) e *leading indicators* (indutores de desempenho), adaptados à estratégia da unidade de negócio.

No que se segue e na subsecção 1.1.1, são apresentados os pilares do BSC e a sua evolução conceptual de acordo com diferentes caracterizações.



### 1.1.1 Pilares do BSC

O primeiro passo do processo de implementação do BSC, qualquer que seja a organização, é definir qual a sua missão, valores e visão após uma correta e autêntica reflexão dos órgãos de gestão, que fornecerá os requisitos primordiais necessários para a centralização e globalização de toda a organização na execução da estratégia pretendida. Segundo Pinto (2007), citando Kaplan e Norton, estes três conceitos são considerados como verdadeiros pilares de suporte a toda a organização. Sem a sua utilização as organizações não são capazes de aplicar o BSC de acordo com as melhores práticas devido à importância que tanto a missão como os valores como a visão têm na estratégia a definir e o posicionamento desejado no futuro.

De acordo com os fundadores do BSC, o processo de construção do BSC deve seguir um fio condutor lógico, alinhado com os três pilares do modelo e com a estratégia organizacional definida, num processo de hierarquização de cima para baixo, conforme os três níveis superiores da Figura 1.1.

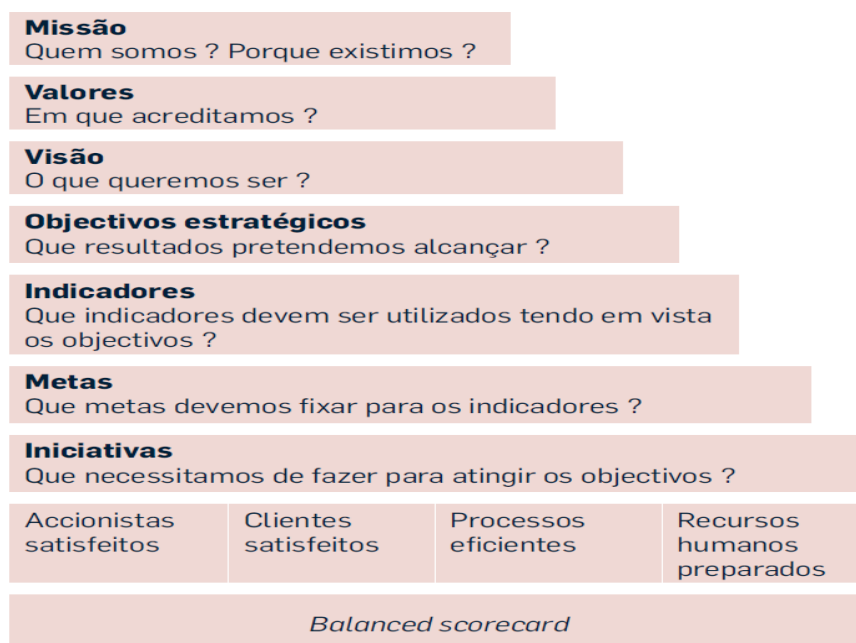


Figura 1.1: Planificação estratégica do BSC

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2000) por Azeitão e Roberto (2010).

#### 1.1.1.1 *Missão*

Uma organização necessita de uma missão, de um ponto de partida para definir os seus próprios processos, a razão e o objetivo da sua existência num qualquer contexto empresarial. Este deve ser o primeiro passo a ocorrer, dado pelos empreendedores, após

a criação da mesma, de maneira a clarificar a atividade, o negócio e o cliente chave que levou à criação da organização. Deve ser divulgada por toda a organização, para que cada colaborador saiba como deve conduzir as suas atitudes e atividades no local de trabalho, e o propósito da existência da organização onde labora.

De acordo com Russo (2006), a missão deve enfatizar o domínio das competências centrais mais influentes na satisfação dos fatores críticos de sucesso e transmitir, quer a nível interno quer a nível externo, uma imagem positiva e inovadora.

Segundo a afirmação de Magretta (2010), o desempenho está relacionado com a concretização da missão.

#### **1.1.1.2 Valores**

Valores de uma organização são baseados na sua missão e devem orientar a maneira como os seus negócios são conduzidos. Devem ter um papel de condicionamento e de promoção de comportamentos de conduta dos colaboradores, que vá de encontro ao que a organização realmente acredita. Todos os valores definidos numa organização devem levar ao alinhamento de atitudes e comportamentos conexos à ética e à responsabilidade social corporativa definidos na organização.

Para Russo (2006), os valores traduzem as crenças a nível empresarial, ético e social, que conduzem as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização. O que é importante salvaguardar não é se os valores de uma organização são melhores do que outra, mas sim quais são os mais adequados para auxiliar a organização a atingir os seus objetivos.

Segundo Pinto (2007), as organizações devem ser cautelosas na declaração dos valores que não tenham condições ou não pretendam desenvolver, pois, se a imagem que apresentam não for de encontro à realidade, pode acarretar efeitos negativos para as organizações.

#### **1.1.1.3 Visão**

A organização imagina e define o que quer ser e onde quer estar no futuro, com base numa reflexão estratégica coerente da sua capacidade tangível e intangível. A visão, de acordo com Freire (2004), induz a que todos os colaboradores contribuam para um

objetivo comum, o que eleva a *performance* empresarial facilitando a rápida e eficiente resposta às constantes exigências dos clientes e mercados.

A visão da organização deve mesmo, segundo Kaplan et al. (2008b) ir de encontro com uma estratégia de criação de valor face aos acionistas, aos clientes, aos mercados e aos produtos / serviços, tendo por base a imagem diferenciadora face aos concorrentes.

Depois de elegida a visão, Pinto (2007) afirma que, a organização tem condições para começar a formular estratégias, selecionar prioridades e objetivos a alcançar, sendo crucial uma visão concisa e consistente com a missão e os valores da mesma.

### **1.1.2 BSC como sistema de medição de desempenho: quatro perspetivas**

O BSC é apresentado por Kaplan e Norton em 1992, face à necessidade já descrita anteriormente de evolução das medidas de gestão tradicionais existentes, como um sistema de medição de desempenho estruturado em quatro perspetivas provenientes de medidas financeiras e não financeiras.

A análise de uma empresa simultaneamente sob as quatro perspetivas possibilita, conforme Kaplan e Norton (1996b), um balanço entre objetivos financeiros e não financeiros de curto e longo prazo, entre resultados expetáveis, entre os indicadores de *performance* destes e, entre medidas objetivas e subjetivas.

Em consonância com Kaplan e Norton (1992), devem ser fornecidas respostas para quatro perguntas básicas, nomeadamente: como olhamos para os acionistas? (Financeira); como os clientes nos veem? (Cliente); o que devemos otimizar? (Processos Internos); e podemos continuar a melhorar e criar valor? (Aprendizagem e Crescimento).

Assim, o BSC faculta às organizações, de acordo com Kaplan e Norton (2001), uma estruturação dos objetivos estratégicos em quatro perspetivas fundamentais:

- **Financeira**, resumida como um conjunto de objetivos que se traduzem na maximização do lucro e avaliação de risco por parte dos *stakeholders*;
- **Clientes**, criando estratégias de diferenciação e de criação de valor face ao que os clientes esperam da organização;
- **Processos Internos**, onde existe a necessidade de sintetizar os processos com mais influência na organização face à satisfação dos *stakeholders* e dos clientes;
- **Aprendizagem e Crescimento**, revelando contínuo interesse da organização em inovar.

As perspetivas estão interligadas, como é enfatizado por Norreklit (2000), uma vez que as medidas de aprendizagem e crescimento organizacional são os motores das medidas dos processos internos de negócio, estas são, por sua vez, os motores das medidas da perspetiva do cliente, enquanto estas medidas são os motores das medidas financeiras, tal como apresentado na Figura 1.2.

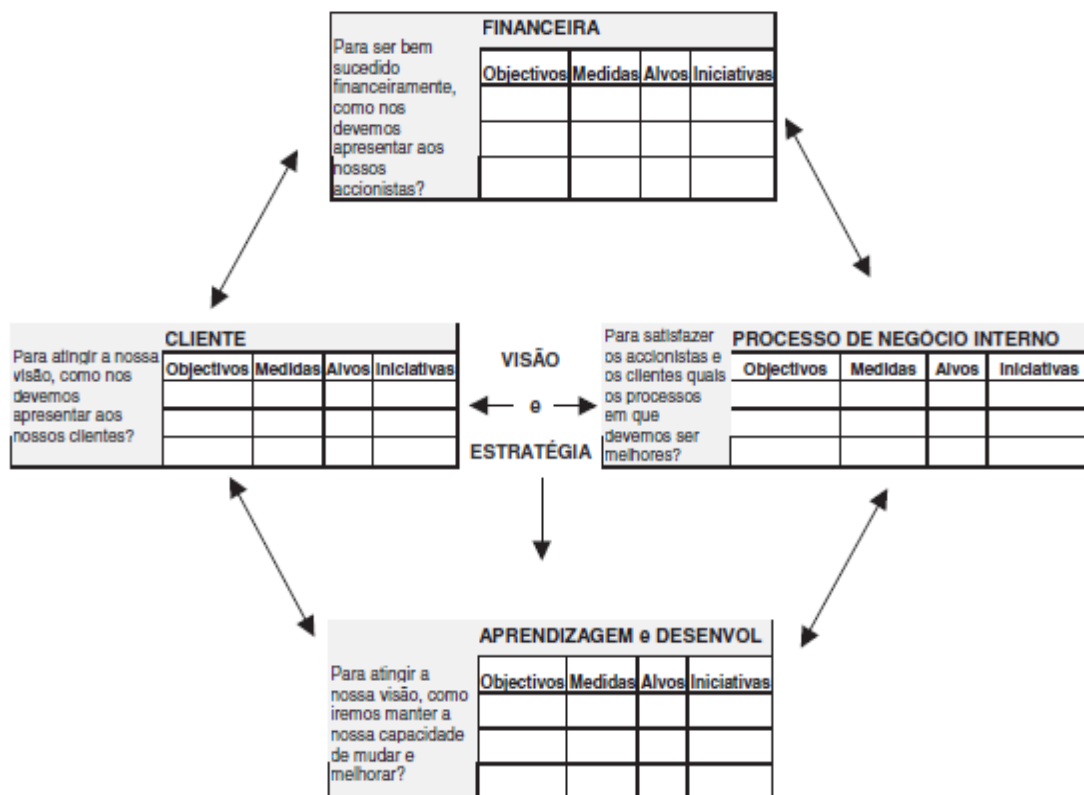


Figura 1.2: O BSC como sistema de avaliação de *performance*

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a) por Russo e Martins (2004).

#### 1.1.2.1 *Perspetiva Financeira*

A perspetiva financeira expõe os objetivos e indicadores meramente financeiros, serve de elo às expetativas dos acionistas no que concerne ao retorno do capital investido. Os indicadores desta perspetiva demonstram se a implementação e desenvolvimento da estratégia tem implicações positivas no crescimento económico de uma organização.

De notar que, de acordo com Prieto et al. (2006), existe uma duplicidade nos objetivos e medidas financeiras, uma vez que, por um lado, determinam o desempenho financeiro expetável da estratégia e, por outro lado, auxiliam na definição dos objetivos e medidas das restantes perspetivas.

Nesta perspetiva, Kaplan e Norton (1996b) repartem as estratégias financeiras adotadas pelas organizações em três diferentes etapas, que caracterizam o ciclo de vida das organizações empresariais:

- **Crescimento rápido:** em organizações nesta etapa, o objetivo financeiro principal é o crescimento percentual da receita e o aumento de vendas.
- **Sustentação:** os objetivos financeiros principais nesta etapa têm haver com o retorno sobre investimento, receita operacional e margem bruta e valor económico agregado (EVA).
- **Colheita:** é nesta etapa que as organizações alcançam a maturidade, ou seja, o investimento realizado durante os dois ciclos anteriores deve ser traduzido em resultados para os acionistas.

Segundo os mesmos autores acima referenciados, para cada uma das três etapas de desenvolvimento das organizações (crescimento, sustentação e colheita) existem três temas financeiros que norteiam a estratégia:

- **Crescimento e *mix* de receita:** conquista de novos clientes e mercados, ampliação da oferta de produtos e serviços, mudança de *mix* de produtos e serviços de maior valor agregado e a modificação dos seus preços;
- **Redução de custos / melhoria da produtividade:** redução de custos diretos e indiretos de produtos e serviços, e partilha de recursos entre unidades de negócios;
- **Utilização de ativos / estratégia de investimento:** redução e otimização do capital e recursos.

Assim a estratégia de uma empresa deve ser reavaliada e adaptada, no caso da melhoria do desempenho organizacional não se traduzir em resultados financeiros notórios (Kaplan e Norton, 1992).

#### 1.1.2.2 *Perspetiva de Clientes*

Há uma exigência pelo BSC aos gestores, referida por Kaplan e Norton (1992), para que estes traduzam o objetivo primordial sobre o serviço ao cliente, em medidas particulares, refletindo assim, quais são os fatores preponderantes para os clientes no seu processo de decisão no momento da escolha e compra.

Na perspetiva de clientes do BSC, os gestores inicialmente identificam os clientes e os segmentos de mercado em que desejam competir e as medidas de desempenho da unidade de negócio desses segmentos específicos (Kaplan e Norton, 1996b).

Os interesses dos clientes podem ser expostos em quatro categorias: tempo, desempenho e serviço, qualidade e custo. É nestas quatro categorias que reside a função de teste se de facto, existe um consumidor disposto a pagar o que a empresa pede por um determinado produto/serviço (Kaplan e Norton, 1992; Magretta, 2010).

As classes de atributos estabelecidas por Kaplan e Norton (1996b) essenciais para esta perspetiva repartem-se em:

- **Atributos do serviço/produto:** qualidade, preço competitivo e, funcionalidade;
- **Relacionamento com o cliente:** capacidade de manter um relacionamento duradouro e de confiança com os clientes, proporcionando uma experiência de compra de excelência;
- **Imagem e reputação:** a maneira como os clientes visualizam a organização, e o posicionamento que esta ocupa na mente dos seus clientes.

As medidas de resultados fundamentais na perspetiva de clientes são relacionadas por Kaplan e Norton (1996c) conforme se esquematiza na Figura 1.3 e se desenvolve em seguida.

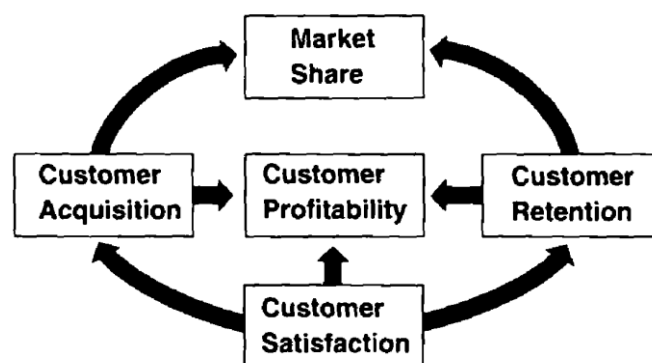


Figura 1.3: As medidas chave da perspetiva do cliente

Fonte: Kaplan e Norton (1996b).

- **Participação de mercado:** valida se a estratégia desejada está a originar os resultados esperados face à posição e quota no mercado alvo;
- **Retenção de clientes:** verifica a aptidão da organização manter um relacionamento contínuo com os seus clientes;

- **Captação de clientes:** mensura a capacidade que as empresas detêm em conquistar novos clientes e em gerar novos negócios;
- **Satisfação do cliente:** tanto a retenção de clientes como a captação de clientes são direcionadas para atender aos desejos e necessidades dos clientes, portanto esta medida providencia o *feedback* necessário para perceber o quanto satisfatoriamente a organização está a atender às medidas referidas;
- **Lucratividade dos clientes:** em segmentos de clientes específicos, é necessário determinar a respetiva lucratividade, uma vez que uma organização pode ter clientes satisfeitos e elevada quota de mercado e, mesmo assim, não alcançarem a lucratividade desejada de determinados clientes.

### 1.1.2.3 *Perspetiva de Processos Internos*

Na perspetiva dos processos internos, a principal preocupação é identificação dos processos críticos diretamente relacionados com a satisfação do cliente, para a estratégia de uma organização ser bem-sucedida (Kaplan e Norton, 1996b; Prieto et al., 2006).

Nesta perspetiva as organizações devem também avaliar os processos que influenciem na melhoria da produtividade e a diferenciação na asserção de valor face aos concorrentes e ao que os clientes e os *stakeholders* esperam da organização.

Na construção da perspetiva de processos internos, as organizações devem atender a um modelo personalizado de cadeia de valor introduzido por Kaplan e Norton (1996b), que é apresentado na Figura 1.4, e que deve compreender estes três processos internos fundamentais:

- **Processo de Inovação:** capacidade inovadora medido por vendas percentuais de novos produtos, percentagem de produtos novos face à concorrência, tempo despendido no desenvolvimento de novos produtos, novos produtos com elevada penetração de mercado, sem defeito e satisfatórios;
- **Processo Operacional:** processo decorrido desde a encomenda à expedição (capacidade logística), caracterizado por níveis de qualidade, confiança, diferenciação elevados;
- **Serviço pós-venda:** a maneira como as empresas lidam com os clientes após a compra, desde os prazos de resolução de reclamações, aos custos após venda, assim também pelo volume de crédito que atribuí.

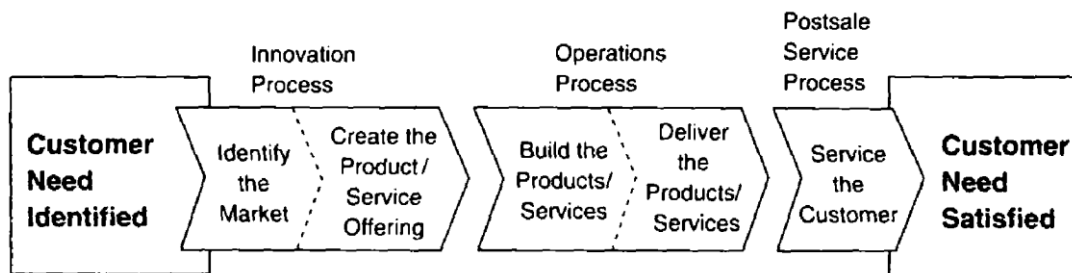


Figura 1.4: Cadeia de valor na perspectiva de processos internos

Fonte: Kaplan e Norton (1996b).

De notar que, o investimento na formação contínua dos colaboradores, a atualização da tecnologia de informação e sistemas, e uma organização dos procedimentos e rotinas laborais são algumas das medidas enfatizadas por Kaplan e Norton (1996b), para a correção de deficiências a nível do desempenho e capacidade dos recursos humanos, dos sistemas e procedimentos.

Numa proposta mais recente da cadeia de valor referida, é adicionado o fator regulador e social das organizações funcionando como um processo contínuo de melhoria da presença e atitude das organizações no ambiente e na comunidade onde atua.

#### 1.1.2.4 *Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento*

A forte e constante competitividade e concorrência global, induz a que as organizações invistam continuamente no futuro com o objetivo de criar valor aos clientes e acionistas e não apenas a que invistam em áreas ditas “tradicionais” (Kaplan e Norton, 1996b).

As vantagens competitivas face à concorrência podem ser mais facilmente obtidas em organizações que se caracterizem por uma forte competência e predisposição para uma aprendizagem contínua (Azeitão e Roberto, 2010).

Esta perspetiva é definida como a competência de uma organização aprender, crescer, inovar e melhorar ao longo do tempo, diretamente com o valor da mesma (Kaplan e Norton, 1992, 1996c).

É nesta perspetiva que se insere a importância do capital humano das organizações, assim relativamente ao grupo de medições centrais que avalia as capacidades dos recursos humanos face aos resultados obtidos, Kaplan e Norton (1996b) distribuem os indicadores gerais de resultados em três pontos, como esquematizado na Figura 1.5:

- A **satisfação** dos funcionários;



- A **retenção** dos funcionários;
- A **produtividade** dos funcionários.

**Core Measurements**

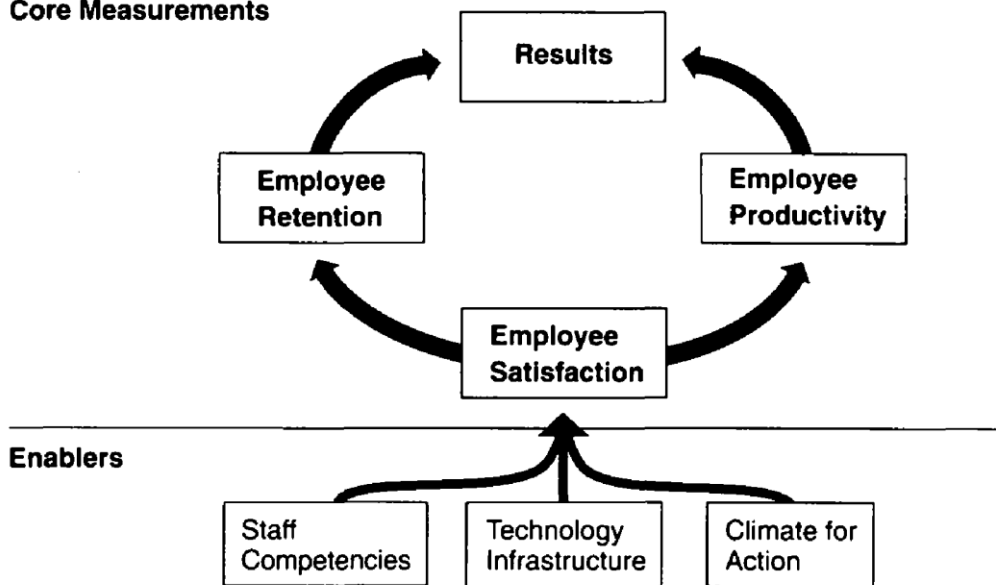


Figura 1.5: Estrutura de mensuração da perspectiva de aprendizagem e crescimento

Fonte: Kaplan e Norton (1996b).

É possível concluir que para as organizações obterem resultados do seu capital humano é imperativo que haja a existência de incitadores e de uma base sólida que potencie ao máximo os resultados extraídos nesta perspectiva. Assim, segundo Kaplan e Norton (2004a), esta perspectiva reflete impulsionadores como o:

- **Capital Humano:** as aptidões, as habilidades e o conhecimento dos funcionários;
- **Capital Informativo:** sistemas de informação, bases de dados, redes e infraestrutura tecnológica;
- **Capital Organizacional:** a cultura da empresa, a sua liderança, o alinhamento dos objetivos estratégicos com os funcionários e o companheirismo destes na transmissão de conhecimento entre eles.

Concluindo, Kaplan e Norton (1996b, 1993) afirmam que, as medidas e objetivos traçados na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento são essenciais na concretização dos objetivos definidos nas outras três perspectivas, representando-se como o impulsionador de desempenho destas. Propõem também que esta perspectiva é tão ou mais relevante para o sucesso estratégico do que as outras perspectivas (Bible, Kerr & Zanini, 2006).

### **1.1.3 BSC como um sistema de gestão de desempenho**

Inicialmente, Kaplan e Norton introduziram o BSC como um sistema de medição de desempenho dividido em perspectivas financeiras e não financeiras, em 1996 face à necessidade de interligação e categorização de medidas o BSC foi evoluído para um sistema de gestão de desempenho, com o intuito de servir como uma ferramenta de comunicação e orientação de todos os partícipes ativos de uma organização face à estratégia definida.

A redefinição do BSC como um sistema de gestão de desempenho, reforça a necessidade de as medidas financeiras e não financeiras serem analisadas e categorizadas entre medidas de resultados e de processos e entre objetivos de longo prazo com ações de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996a).

Deste modo, Kaplan e Norton (1996a), apresentam quatro novos processos que devem servir de elo de ligação entre os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo. Os quatro processos são referenciados de seguida e posteriormente esquematizados na Figura 1.6.

- **Clarificação e tradução da visão e estratégia:** este processo tem a função de ajudar os gestores a edificar um consenso em torno da visão e da estratégia organizacional e na definição de objetivos e indicadores que, através de relações causa-efeito, relatarão os fatores críticos de sucesso (Russo e Martins, 2004);
- **Comunicação e alinhamento estratégico:** facilita a comunicação da estratégia de cima para baixo e propicia o alinhamento da organização, vinculando a estratégia aos objetivos departamentais e individuais;
- **Planeamento e afetação de recursos:** existe aqui a possibilidade de haver uma reflexão e planeamento, relativamente aos planos de negócios e financeiros de longo prazo e os recursos disponíveis. Neste processo, deverão estar abrangidos as metas e indicadores não financeiros no orçamento (Russo e Martins, 2004);
- **Feedback e Aprendizagem:** fornece às empresas a chamada aprendizagem estratégica, facilita a compreensão se a visão e a estratégia estão a ser transmitidas com eficiência.

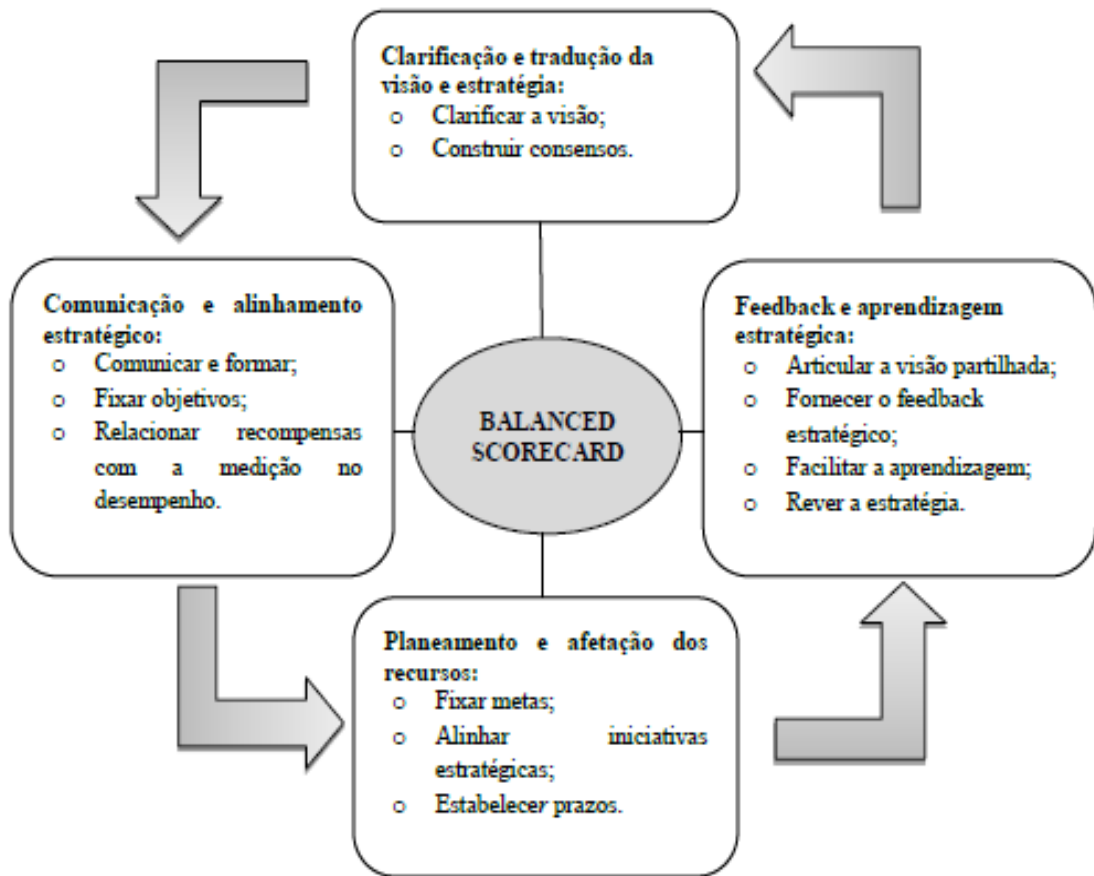


Figura 1.6: BSC como ferramenta de gestão estratégica

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1996a) por Russo (2006).

#### **1.1.4 BSC como sistema de gestão estratégica**

O BSC face às constantes exigências e mudanças do mercado, foi evoluído e transformado num sistema de gestão estratégica em 2000 por Kaplan e Norton, onde a visão e a estratégia organizacional passam a ser o foco central do núcleo de gestão. Assim, para além de ser um sistema de medição, o BSC é também, conforme Russo e Martins (2004), um sistema de gestão que proporciona a melhoria da competitividade e desempenho, colocando a estratégia e a visão no núcleo de considerações dos gestores e não o controlo.

Resumindo, Kaplan e Norton (2000b), modificam o BSC de um sistema de gestão de desempenho para um sistema de gestão estratégica, por meio de cinco princípios chave:

- Tradução da estratégia em termos operacionais;
- Alinhamento da organização com a estratégia;
- Fazer chegar a estratégia a todos, todos os dias;

- Fazer da estratégia um processo contínuo;
- Mobilizar a mudança através da gestão executiva.

Segundo Russo e Martins (2004), o que diferencia o BSC dos outros modelos é a presença de medidas e de meios correlacionados através de relações causa-efeito, utilizado como um sistema de informação, comunicação e aprendizagem, e não como um sistema de controlo.

Nesta nova conceção do BSC, os objetivos estratégicos são apresentados num mapa estratégico específico de cada organização, através de relações causa-efeito a demonstrar as relações e correspondências entre os objetivos de cada perspetiva.

### **Mapa Estratégico**

A representação visual do mapa estratégico surge, após progresso nas pesquisas desenvolvidas por Kaplan e Norton em 2000, face à dificuldade sentida pelas organizações de disporem de um resumo de informações concisas e detalhadas para a execução da sua estratégia. Assim, Kaplan e Norton (2000a) descrevem o mapa estratégico do BSC como uma tradução visual dos objetivos críticos de uma organização e das relações causa-efeito entre eles.

Na formalização da estratégia, a construção de um mapa estratégico do BSC fornece, de acordo com Kaplan e Norton (2001a), a capacidade às organizações de, conceberem um elo de ligação comum e perceptível a todos os departamentos e, consequentemente, aos funcionários. De tal forma que representa uma ferramenta de acompanhamento e auxílio na comunicação descendente da estratégia e indispensável à implementação da estratégia do BSC.

O aperfeiçoamento dos processos com influência nos resultados estratégicos é provocado pelas ligações causais, mais concretamente, pela junção de dois fatores, de acordo com Kaplan e Norton (2001b): a melhoria de qualidade a nível de aspetos da perspetiva interna com impacto em uma ou mais medidas de resultado na perspetiva de clientes; e a melhoria de qualidade organizacional pode induzir a reduções de custos que, se traduzem em resultados evidentes na perspetiva financeira, como explicitado da Figura 1.7.

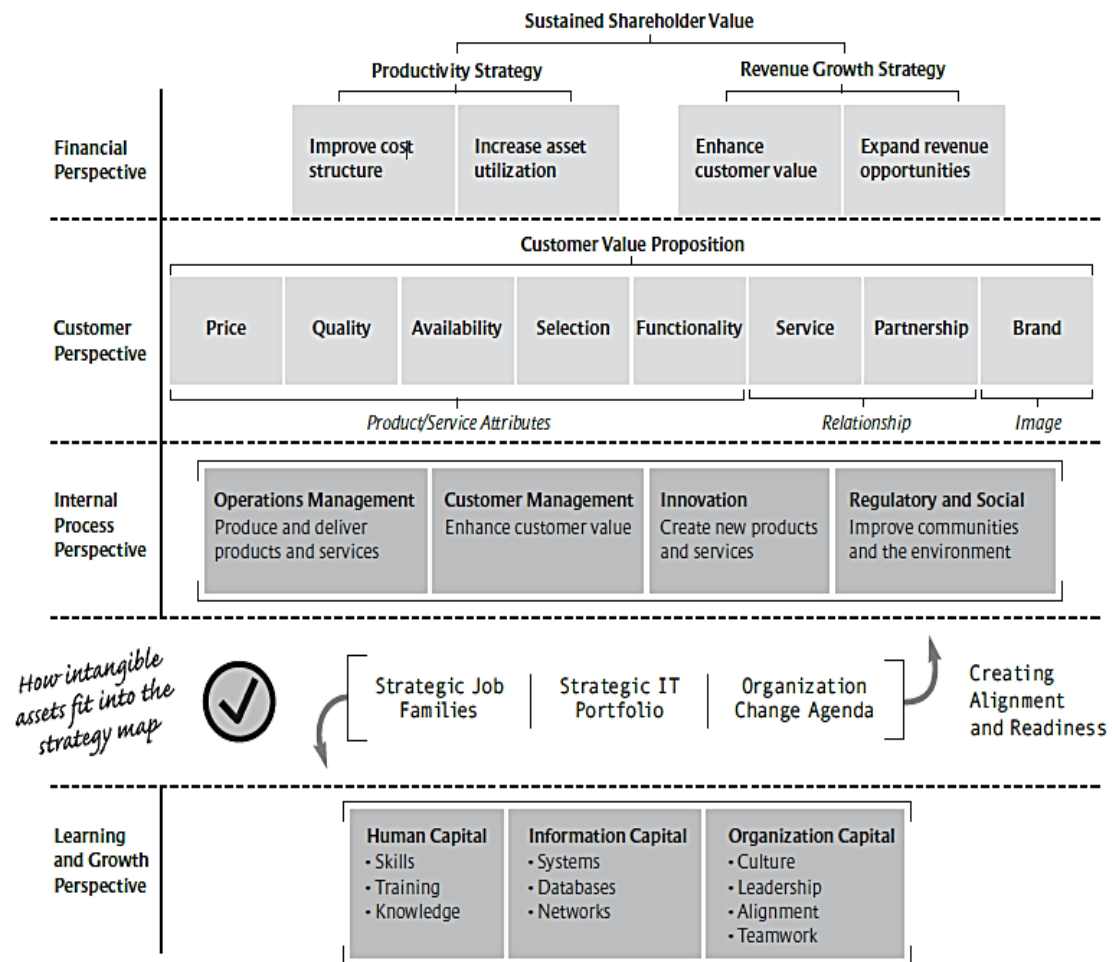


Figura 1.7: Esquematização do mapa estratégico

Fonte: Kaplan e Norton (2004a)

Os mapas estratégicos dão a possibilidade aos gestores, segundo Kaplan e Norton (2000), de definirem as relações causa-efeito que impulsionam o desempenho organizacional, representadas esquematicamente com base em objetivos críticos pré-determinados.

Para uma correta manutenção, gestão e validação das quatro perspectivas, o BSC deve, segundo Kaplan e Norton (1996b), esquematizar e tornar nítidas e claras, as relações (hipóteses) entre objetivos (medidas).

O BSC evidencia a existência de relações causa-efeito entre as medidas e ações de desempenho e as quatro perspectivas conhecidas, como ilustrado na Figura 1.8 (Russo, 2005; Kaplan e Norton, 1996c).

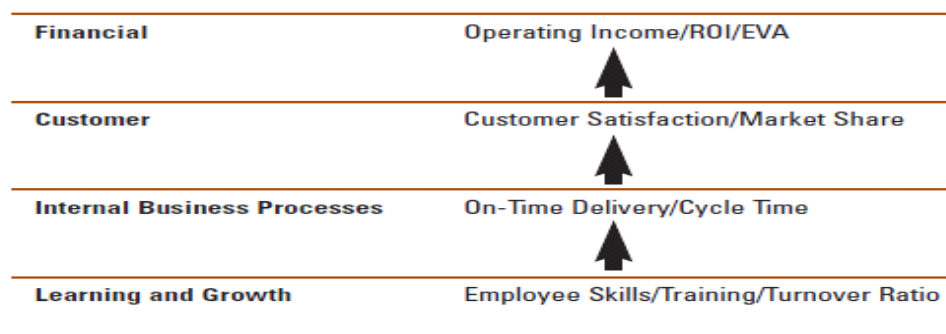


Figura 1.8: Exemplo da relação de causa-efeito do BSC

Fonte: Debusk e Crabtree (2006)

### 1.1.5 O valor dos Ativos Intangíveis

No período de 2004, é dado um destaque decisivo aos ativos intangíveis apresentados na perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC, como fundamentos da estratégia de uma organização e indutores de sucesso no processo de implementação do modelo. A economia, a debruçar-se cada vez mais para os serviços e intangíveis, devido ao aumento da substituição do trabalho físico e direto, pelo trabalho do conhecimento, despertando as organizações para a maneira como executam a sua avaliação de desempenho e traçam os seus objetivos (Magretta, 2010).

Os ativos intangíveis são, de acordo com Kaplan e Norton (2004a), a principal vantagem competitiva nas organizações, devido à dificuldade de serem copiados pelos concorrentes, contrariamente ao sucedido com os ativos tangíveis. Mensurar os ativos intangíveis significa compreender a maneira como eles se alinham com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan e Norton, 2004b).

O BSC nesta fase de desenvolvimento apresenta os ativos intangíveis divididos em três classes (Kaplan e Norton, 2004a):

- a capacidade dos recursos humanos (competências),
- a capacidade dos sistemas de informação (nível de otimização e eficiência) e,
- a motivação, *empowerment* e alinhamento estratégico (iniciativas, participação continua dos colaboradores na pesquisa de novos produtos/serviços, objetivos bem definidos, transmitidos e cumpridos).

O ativo intangível recursos humanos é, mais do que nunca, um valioso elo de ligação entre a empresa e os clientes, uma vez que passaram de atender de forma automática aos pedidos dos clientes, para passarem, de forma ativa, a prever os desejos e necessidades dos clientes (Russo, 2009). Assim, de acordo com DeBusk e Crabtree (2006), a capacidade da organização de influenciar os funcionários para que se envolvam mais na seleção de medidas e metas, origina naturalmente um nível de comprometimento superior na obtenção dessas metas.

De notar que o valor não depende apenas de um ativo intangível, mas sim de um conjunto de ativos e da maneira como a estratégia os une, conforme Kaplan e Norton (2000). Não podendo também, ser separado dos processos organizacionais que convertem intangíveis em clientes e consequentemente, em resultados financeiros (Kaplan, 2009; Russo e Martins, 2004).

A relevância dos ativos intangíveis é esquematizada no mapa estratégico, onde é indicada a ligação destes ativos com a estratégia e a *performance* de uma organização, ou seja, estes ativos influenciam os processos internos que por sua vez influenciam a proposta de valor para os clientes e os acionistas da organização.

#### **1.1.6 Alinhamento global com a estratégia**

Em 2006, Kaplan e Norton, despertam para a importância do alinhamento de todos com a estratégia delineada pela gestão e sua transmissão a todos os setores da empresa. Denota-se a crescente atenção das empresas face aos ativos intangíveis que dispõem, e dessa forma trabalhar no seu crescimento de criação de valor dentro da empresa sendo assim facilitado o processo de alinhamento com a estratégia.

Conforme Kaplan e Norton (2006a), as empresas que possuam os melhores sistemas de gestão de desempenho, capazes de alinhar unidades de negócio e equipas de trabalho, é normal que se espere benefícios económicos futuros superiores a empresas sem qualquer tipo de alinhamento estratégico.

Desta forma, torna-se imperativo trabalhar e focar as organizações para a necessidade de existir um alinhamento bem elaborado e compreensível com a estratégia, e perceber se todos os constituintes das organizações seguem essa linha, de maneira a mensurar os retornos produzidos por esta prática.

### 1.1.7 BSC como sistema integrado de gestão

Kaplan e Norton (2008a) indicam que as organizações necessitam de um sistema que interligue os objetivos estratégicos definidos a ferramentas que apoiem os processos de melhoria operacional, não chegando, apenas, a formalização isolada destes objetivos sem qualquer aplicabilidade prática.

Desta forma, Kaplan e Norton em 2008, evoluem o BSC para um sistema integrado de gestão capaz de interligar o planeamento estratégico com o planeamento operacional, capaz de evitar o insucesso na prossecução da estratégia.

O BSC apresentado como um sistema integrado de gestão por Kaplan e Norton, é constituído por seis etapas capazes de reunir e integrar os recursos e ferramentas necessárias para operacionalizar eficazmente a estratégia, tal como ilustrado na Figura 1.9 e desenvolvido seguidamente.

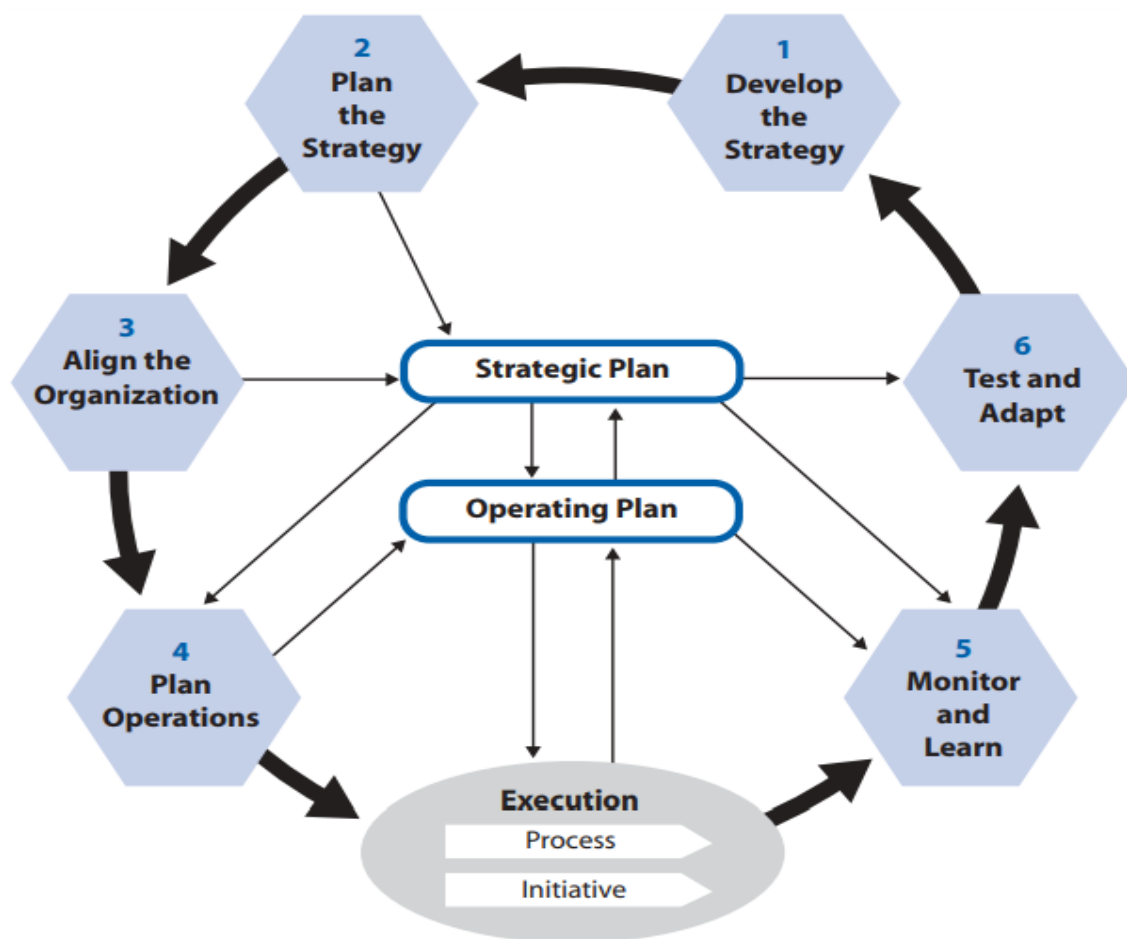


Figura 1.9: BSC como sistema integrado de gestão

Fonte: Kaplan e Norton (2008c)



- **Etapa 1 - Desenvolver a Estratégia:** todo o processo de gestão tem início com a reflexão e desenvolvimento da estratégia e sua articulação na organização. Para existir uma estratégia é necessário que a organização chegue a um consenso relativo ao objetivo da existência (missão), à ambição para atingir metas futuras (visão) e ao rumo e comportamento pelo qual se orientará na execução das suas ações (valores). Na elaboração da estratégia devem ser respondidas, as seguintes questões: para que mercado nos direcionaremos?, o que nos diferencia?, que criação de valor adicionamos ao mercado?, que capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais possuímos?, entre outras;
- **Etapa 2 – Planear a Estratégia:** depois de formulada a estratégia, os gestores traduzem-na em medidas e objetivos estratégicos, com recurso ao BSC e suas ferramentas, e comunica-os a toda a organização de forma explícita e direta;
- **Etapa 3 – Alinhar a Organização com a Estratégia:** finalizado o planeamento acerca da tomada de decisão sobre a estratégia e referente execução, toda a organização deve tomar conhecimento acerca desta ação e procurar o envolvimento de todos promovendo o alinhamento global da organização com a estratégia;
- **Etapa 4 - Planear as operações:** a organização desenvolve um plano operacional de melhoria de processos e um plano de competências de recursos, e orçamentos disponíveis;
- **Etapa 5 - Monitorizar e Aprender:** no processo de aplicação dos planos operacionais referidos anteriormente, torna-se necessário monitorizar esse processo e daí aprender com os resultados dessa aplicação. Deve ser analisado o desempenho organizacional na execução da estratégia, tanto na resolução de problemas e barreiras que surjam, como na capacidade que os funcionários têm para compreender e seguir os planos operacionais e estratégicos definidos;
- **Etapa 6 - Testar e adaptar a estratégia:** nesta etapa, os gestores refletem e avaliam o desempenho da estratégia aplicada em si. É neste ponto que, muitas vezes, os gestores detetam que a estratégia pode não estar a ir de encontro ao desejado pelas falhas que apresente. Se assim for, necessitam de adaptar e melhorar a estratégia ou, no caso de a estratégia se revelar completamente desadaptada à organização, deve ser elaborada uma nova estratégia a aplicar.

### **1.1.8 Limitações do BSC**

O sucesso de implementação do BSC é, muitas vezes, impulsionado quando é enquadrado num processo de mudança organizacional, tal como afirmado por Kaplan e Norton (1993).

*“O balanced scorecard não anula a necessidade de viajar para um novo local, mas pode fornecer o veículo dentro do qual toda a organização pode avançar.”* (Atkinson, 2006)

A implementação do BSC seja vista, normalmente, de duas maneiras distintas pelos gestores e pelos funcionários - uma oportunidade e uma contrariedade, respetivamente (Kasurinen, 2002).

Uma das características mais importantes da implementação do BSC, de acordo com Basuony (2014), é a singularidade de organização para organização, dado que não existe um BSC transversal com aplicabilidade comum. A sua personalização caso a caso, deve-se às necessidades de diferentes mercados, estratégias e dimensão de cada uma das organizações.

A probabilidade do BSC ser eficazmente implementado pode ser aumentada, de acordo com Russo e Martins (2004), pelo cumprimento de dez princípios básicos:

#### **A promover:**

- Utilizar o BSC para a definição e projeção dos objetivos estratégicos;
- Definir antecipadamente os objetivos estratégicos;
- Delegar responsabilidades e tarefas de gestão;
- Desenvolver previamente uma tentativa/experiência teste do modelo;
- Retificar todas as unidades de negócio, sem exceção.

#### **A evitar:**

- Fazer da aplicação do BSC um método de controlo e supervisão dos funcionários;
- Utilizar um BSC modelo, pois cada organização tem as suas características, o que implica um BSC à sua medida;
- Menosprezar o processo de comunicação da estratégia a toda a organização;
- Pretender a implementação de um BSC perfeito, com demasiada complexidade;
- Não dar atenção à possível carga administrativa.

Uma das críticas apontadas por Norreklit (2000), refere que o BSC não se adapta de acordo com o ambiente dinâmico de uma organização e que cria cenários pouco realistas relativamente à expectativa de cada indicador de desempenho, o que resulta na falha do que estava definido e era exetável. Deste modo, afirma que o BSC deve ser construído tendo por base expectativas reais e utilizar métodos de controlo, ajustando-os de maneira a otimizar o processo de implementação numa organização.

O mesmo autor defende que no mapa estratégico, não há qualquer relação causa-efeito entre as quatro perspetivas, sendo que, por exemplo, a satisfação do cliente não melhora obrigatoriamente o desempenho financeiro da organização, pois as preferências de compra dos clientes recaem sobre os produtos que lhes forem mais independentemente da empresa que o fornece, ou seja, o cliente pode estar muito satisfeito com uma empresa e efetuar a compra a uma concorrente.

Uma das maiores críticas e fraquezas do BSC é, na sua aplicação considerar exclusivamente a imagem da empresa face ao cliente, enquanto que o essencial é aquilo que os clientes pensam da empresa em comparação com a concorrência (Russo, 2006).

A revisão de estudos nos últimos 20 anos realizada por Hoque (2014), resultou na noção de que, para algumas organizações, é difícil interligar o BSC com outras ferramentas de controlo e é normal usarem demasiadas medidas em apenas um único BSC, portanto, aumenta a probabilidade de medições e avaliações erradas e irreais.

## **1.2 BSC em PME e em Portugal**

Esta secção é composta por três subsecções, com o objetivo de sintetizar ideias referentes ao que é uma PME em Portugal e a sua caracterização no tecido empresarial português, a perceber o conhecimento e aplicação do BSC em Portugal, a analisar a implementação do BSC em PME na sua globalidade.

### **1.2.1 PME em Portugal**

O presente projeto, tem por base a aplicabilidade numa PME, tornando-se relevante fazer referência à definição de PME prevista na Recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia (CE), de 6 de Maio, transposta para a legislação nacional através do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro. De acordo com o diploma acima, dentro da categoria das PME, uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e o seu volume de

negócios anual ou balanço total anual não ultrapassa 10 milhões de euros. Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e, o seu volume de negócios anual ou balanço total anual não suplanta os 2 milhões de euros.

Em Portugal e de acordo com o boletim de 2017 do Instituto Nacional de Estatística (INE) “Empresas em Portugal - 2015”, as micro, pequenas ou médias empresas, vulgarmente chamadas de PME, classificadas como sociedades (excluindo, portanto, as empresas individuais), representaram, em 2015, 32% das empresas não financeiras, tinham 95,7% do volume de negócios das empresas não financeiras e empregavam perto de 3 milhões de pessoas.

Segundo o mesmo estudo, na Tabela 1.1 podem-se extrair alguns dados importantes acerca das PME em Portugal:

- Existia, em 2015, 1 162 069 PME em Portugal, 99,9% do total de empresas em Portugal, uma variação de 3,1% face a 2014;
- Existia um total de 3 578 913 pessoas ao serviço, das quais 79,9% encontravam-se empregadas em PME;
- O volume de negócios nas PME face às grandes empresas, foi um pouco maior, situando-se nos 59,9%, uma variação de 3,7% face a 2014.

Tabela 1.1: Principais indicadores económicos das empresas não financeiras

	Empresas		Pessoal ao serviço		Volume de negócios	
	2015	Var. 14-15	2015	Var. 14-15	2015	Var. 14-15
	Nº	%	Nº	%	10 <sup>6</sup>	%
Total das empresas não financeiras	1 163 082	3,1	3 578 913	3,8	331 602	2,7
<i>Forma jurídica</i>						
Empresas individuais	790 881	3,4	876 886	3,0	14 375	1,2
Sociedades	372 201	2,4	2 702 027	4,0	317 227	2,7
<i>Dimensão</i>						
PME	1 162 069	3,1	2 860 037	3,3	198 698	3,7
Grandes	1 013	4,1	718 876	5,6	132 903	1,2
<i>Setor de atividade</i>						
Agricultura e pescas	133 427	3,6	192 467	4,0	6 293	6,2
Indústria	67 795	0,7	679 337	2,9	83 019	1,8
Energia e água	2 471	12,7	39 470	2,3	24 393	-1,7
Construção e atividades imobiliárias	110 060	2,5	348 317	2,1	22 749	2,7
Comércio	222 034	0,1	735 834	2,3	123 745	3,5
Transportes e armazenagem	21 638	-1,1	154 438	2,4	17 731	-0,7
Alojamento e restauração	91 826	9,2	293 478	7,4	10 118	10,1
Informação e comunicação	15 600	5,2	90 993	6,4	11 395	0,5
Outros serviços	498 231	3,8	1 044 579	4,9	32 160	5,0

Fonte: INE 2017

O tecido empresarial português é constituído, na sua maioria, por micro e pequenas empresas tal como percebido anteriormente. Estes dispõem apenas de informação contabilística e financeira, muitas delas apenas porque a isso são obrigadas, desta forma se compreende que muito menos refletem relativamente à planificação estratégica. Tal facto relata uma carência grave no pensamento dos gestores destas pequenas unidades de negócio, a nível da continuidade a longo prazo das organizações.

Portanto as PME, tal como afirmado por Azeitão e Roberto (2010), devido à conjuntura atual, necessitam de adaptar os processos e modelos de gestão e de se alinharem numa atitude de previsão e antecipação do seu futuro.

### **1.2.2 BSC em Portugal**

O BSC, desde a sua introdução em Portugal, foi evoluindo de acordo com a sua aplicação por parte das organizações, ao longo do tempo. Alguns estudos foram realizados com o intuito de perceber o nível de conhecimento e aceite deste modelo pelas empresas portuguesas.

Deste modo, Machado (2013) dado o tecido empresarial português ser constituído quase na totalidade por PME e dada a falta de estudos empíricos sobre a implementação do BSC neste tipo de empresas, efetuou um estudo em 58 empresas de 11 distritos com o objetivo de avaliar a taxa de utilização do BSC nas PME Industriais Portuguesas de excelência, tendo concluído que somente 5% das PME utilizam o BSC e que 65% dos gestores de empresas não conhecem o modelo. Portanto depreende-se que as causas principais da não adoção desta ferramenta são a falta de conhecimento, incompatibilidade com os objetivos e política interna das empresas e claro, na questão do custo/benéfico não ser favorável.

O mesmo autor, também investigou os fatores que estão na origem do conhecimento do BSC e relacionou-os com as características dos responsáveis pela contabilidade de gestão (idade, formação académica, género e nível hierárquico) e da própria empresa (tamanho e detenção de capital).

Posto isto, o estudo elaborado por Machado (2013), revela que existe uma heterogeneidade de respostas acerca do conhecimento ou não do BSC face ao nível de escolaridade, salientando-se que apenas uma pessoa sem formação superior conhecia o BSC, como se ilustra na Tabela 1.2.

Tabela 1.2: Conhecimento do BSC face ao respetivo grau de formação

		Education			Total
		No degree	Degree in Accounting/ Management	Another degree	
BSC knowledge	Does not know	11	19	6	36
	Knows	1	16	5	22
Total		12	35	11	58

Fonte: Machado (2013)

De enfatizar que, apesar da introdução do BSC no território português ser, face a nível mundial, de certa forma tardia, este modelo tem demonstrado a sua utilidade operacional e estratégica nas organizações que o implementam e a relação custo-benefício tem se mostrado cada vez mais favorável, o que tem aumentado o seu índice de aplicação e popularidade em Portugal.

Assim dado esta evolução do BSC, as empresas portuguesas valorizam cada vez mais os fatores não financeiros para avaliar a sua *performance*, o que incita os gestores a ponderarem a aplicação de ferramentas de medição e avaliação do desempenho, como as que são propostas com a implementação do BSC.

### **1.2.3 Implementação do BSC em PME**

A implementação do BSC nas PME, muitas vezes não acontece nem é ponderada, devido a fatores internos e externos, como refere Basuony (2014).

No meio empresarial português, caracterizado na sua maioria por PME, a gestão estratégica e operacional é pouco ou nada articulada, correlacionada e desenvolvida, o que é apontado como uma grave fragilidade, que pode ser colmatada com a implementação do BSC nas PME portuguesas. Esta iniciativa de implementação resulta numa chamada de atenção às empresas, para não só se focalizarem no desempenho financeiro de curto prazo como também no seu desempenho estratégico e organizacional de longo prazo.

De acordo com Russo (2006), aquando da implementação do BSC, o papel dos gestores das PME deve ter em conta alguns pontos essenciais:

- A segurança, determinação e motivação dos gestores irá determinar o que a empresa deseja medir;

- Os gestores necessitam de ser concisos e objetivos, o que se ambiciona é um real *feedback* do desempenho atual da empresa e a sua reorganização com o objetivo de continuidade e crescimento no futuro;
- Ocorra a criação de objetivos, indicadores e metas alcançáveis;
- Exista uma razoável simplificação dos modelos e processos de medição, não devendo, por isso, haver demasiados indicadores.

Os principais fatores internos de uma organização que a distanciam da aplicação do BSC são a falta de conhecimento deste modelo de gestão, indisponibilidade financeira para a sua implementação e as capacidades e expectativas dos gestores. A falta de conhecimento e compreensão do BSC por parte dos gestores das PME é o ponto central para a notória falta de implementação deste modelo nestas organizações, sendo que, segundo Rompho (2011), afirma mesmo que um dos fatores determinantes na implementação do modelo é o conhecimento, compromisso e dedicação que os gestores ou donos empregam nesta introdução do BSC.

No estudo elaborado por Fernandes, Rajab, e Whalley (2006), é de notar que durante a implementação do BSC, as PME deparam-se com maiores obstáculos a nível comportamental e de gestão do que, a nível técnico, como por exemplo, na falta de preparação e coordenação entre os departamentos, na falta de habituação e adaptação a novos processos e alterações na forma de laboração, e na má gestão financeira por parte dos gestores.

A excessiva importância dada pelas PME a indicadores como as vendas e crescimento económico, principalmente em empresas recentemente criadas, apresenta-se como um entrave na implementação do BSC, tendo tudo a ver com a normal tendência dos gestores que pretendem *feedback* imediato. Assim, uma PME recente deve ponderar, ainda mais minuciosamente, se deve ou não implementar o BSC, dado que, tal como refere Rompho (2011), a estratégia da empresa ainda não se apresenta completamente determinada e comunicada e é provável que seja exposta a alterações, dado que estas empresas ainda se encontram em fase de penetração e adaptação face às exigências do mercado.

Segundo o estudo elaborado por Afonso e Cunha (2010), a utilização do BSC em pequenas empresas, potencia a capacidade destas empresas alinharem a gestão operacional com a própria estratégia delineada, sem que seja posta em causa a sustentabilidade financeira e a operacionalidade normal da empresa.

A sua implementação nas PME, providencia a oportunidade de estas empresas se adaptarem e prepararem para as constantes novas exigências do mercado. Assim, de acordo com Afonso e Cunha (2010) e Fernandes et al. (2006), a sua implementação:

- otimiza os processos laborais;
- aumenta a satisfação dos clientes;
- aumenta o modo de comunicação interna;
- melhora a imagem perante os clientes e mercado.

Todo o processo de implementação do BSC em PME, é comparável a grandes empresas, sendo que a principal diferença é devida à duração desta implementação. Em PME's torna-se mais rápido devido ao facto de, existirem menos funcionários, as estruturas serem relativamente mais simples e o grau de formalidade do processo ser menor, assim, o processo de construção do mapa estratégico e do *design* do BSC é mais simples e rápido do que em grandes empresas (Andersen et al., 2001; Monte e Fontenete, 2012).

Segundo Rompho (2011), contrariamente às grandes empresas que, normalmente operam em mercados mais estáveis, as PME estão sujeitas a constantes mudanças de mercado o que, obriga estas empresas a terem que rever processos e tomarem decisões que podem colocar em risco a correta aplicação do BSC.

É possível afirmar que, o BSC é viável nas PME e é possível resolver problemas que nem sequer seriam identificados sem a implementação do modelo. Deve ser feita uma análise individual a cada empresa, com o intuito de perceber se o BSC se adequa e trará benefícios futuros para cada empresa que pondera a sua aplicação.



## **2 Metodologia**

Este capítulo encontra-se organizado em três secções: a primeira centra-se na escolha da metodologia de investigação, a segunda explicita o procedimento de recolha e tratamento de dados, finaliza-se com uma exposição e enquadramento teórico dos modelos aplicados na análise estratégica do estudo de caso.

### **2.1 Metodologia de investigação**

Na parte inicial deste projeto foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica relativa aos pressupostos teóricos do BSC, através de pesquisas em artigos científicos, livros e publicações. O propósito desta pesquisa foi a obtenção de conhecimentos fundamentais para o desenvolvimento da parte prática do projeto.

A metodologia de investigação escolhida para o presente projeto é o Estudo de Caso.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia mais utilizada na procura do “como?” e do “porquê?”, definindo-o como: *“uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*.

Este método de investigação tem vantagens no estudo dos procedimentos organizacionais, pois permite a recolha, a análise e uma melhor compreensão relativa à implementação do BSC a uma PME.

### **2.2 Recolha e Tratamento de dados**

Na componente prática do presente projeto, foi aplicado o método de investigação qualitativa. Em consonância com Sousa e Baptista (2011), o investigador recolhe os dados com base em entrevistas, documentos e através da análise da realidade empresarial da entidade (dados, atitudes, comportamentos e valores).

Segundo Sousa e Batista (2011), a recolha de dados para elaboração do estudo de caso é realizada com base em dois tipos de fontes, as fontes primárias como as observações de dados e entrevistas e as fontes secundárias como a análise documental e as impressões do autor. Neste estudo de caso a recolha de dados concentrou-se em três pontos:

- Observação da empresa no seu todo e conversas informais;
- Entrevistas semiestruturadas à gerência;

- Análise documental.

A maior parte da informação e impressões relevantes para o estudo caso foi recolhida num tipo de entrevista semiestruturada, caracterizada por a sua adaptabilidade ao tipo de entrevistado e ao presente cenário, assim segue um guião modelo disponibilizado no Apêndice 1, e não um documento formal e rígido que retira a importância da liberdade de expressão de cada colaborador (Sousa e Baptista, 2011).

Foi elaborada uma pesquisa e análise da informação relativa ao setor de atuação da empresa em estudo, com base em dados disponibilizados por entidades competentes e relacionados com o setor. Deste modo foi possível conhecer o setor e ter noção de indicadores chave para uma melhor compreensão de como desenvolver uma apropriada e correta proposta de implementação do BSC nesta empresa.

Posteriormente, foi efetuada uma observação e análise global da empresa, começando por elaborar uma caracterização da empresa, as suas necessidades, as suas expectativas e os seus pontos fortes, referenciar as suas vertentes de negócio e reunir, determinar e analisar os principais indicadores financeiros da empresa, cujas fórmulas de cálculo são apresentadas no Apêndice 2.

### **2.3 Modelos aplicados na análise estratégica do estudo de caso**

Na proposta de implementação do BSC à empresa Go Outdoor segue-se, passo a passo, as etapas do BSC como sistema integrado de gestão proposto por Kaplan e Norton em 2008. As etapas desta metodologia a aplicar no estudo de caso, segundo os autores supracitados no ano de 2008 são: desenvolver a estratégia, planear a estratégia, alinhar a organização com a estratégia, planear as operações, monitorizar e aprender e, testar e adaptar a estratégia.

Antes de iniciar as etapas de aplicação do modelo BSC, é fundamental conhecer e analisar a empresa selecionada, portanto o estudo tem início com o enquadramento no seu setor de atuação e com a caracterização geral da própria empresa e suas principais áreas de negócio.

É relevante referir neste ponto, os modelos/ferramentas aplicados na análise estratégica da etapa do desenvolvimento da estratégia, nomeadamente:

- **Indicadores de Desempenho – KPIs**

Os pontos mais críticos de desempenho organizacional para o sucesso global de uma organização é a seleção dos, segundo Parmenter (2015), *Key Performance Indicator* (KPI). Servem como instrumentos cruciais a uso dos gestores, com o intuito de compreender o ponto de situação em que uma dada organização se encontra.

Os indicadores de desempenho devem ser o espelho dos fatores estratégicos, das competências e dos processos fundamentais ao sucesso organizacional (Gassenferth e Soares, 2007).

Segundo Pinto (2007), um indicador de *performance* tem como utilidade prática, a medição do desempenho em função das metas/objetivos pré-definidas. Estes necessitam de ser comparáveis a nível temporal, de fácil utilização e acesso, com o intuito de serem providenciados rapidamente aos elementos responsáveis pela avaliação e controlo.

A correta seleção dos KPIs é relevante para uma avaliação clara e concisa da *performance* das atividades, para comparar resultados e opções estratégicas dos gestores e, para revisões e ajustamentos do percurso da organização face às suas necessidades e limites (Ramos e Caeiro, 2009).

Recorrendo ao Balanço e Demonstração de Resultados da empresa, são tratados os indicadores de desempenho referentes à perspectiva financeira, onde é tratada a informação para avaliar a sua *performance* económico-financeira, as perspetivas futuras, a sua autonomia e a capacidade de crescimento e de cumprimento das suas responsabilidades.

De acordo com Russo (2006), aquando da definição dos indicadores de desempenho para o BSC, estes devem ser selecionados em conformidade com as características e estratégias de cada organização e distribuídos pelas quatro perspetivas do modelo, como exemplificado na Figura 2.1.



Figura 2.1: Exemplos de KPIs por perspectiva do BSC

Fonte: Autoria Própria

- **Modelo das 5 forças de M. Porter**

O modelo foi desenvolvido por Michael Porter em 1979, com o objetivo de melhor compreender a envolvente competitiva que circunda uma organização e de sensibilizar as iniciativas estratégicas futuras de que a empresa carece para obter a vantagem competitiva face ao mercado. As 5 forças do modelo são a ameaça de novos concorrentes, o poder

negocial dos fornecedores, a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de produtos substitutos e o poder negocial dos clientes. É um método que fornece dados relativos à concorrência e atratividade num mercado ou setor de atuação da organização em estudo.

Esta análise permite perceber o posicionamento da empresa no mercado e reflete a importância de a organização aprender e perceber o que faz com que o mercado mude, de modo a posicionar-se e influenciar esse mesmo mercado a seu favor (Porter, 1979).

- **Análise SWOT e sua vertente quantitativa**

A análise SWOT ((S de Forças (*Strengths*) e W de Fraquezas (*Weaknesses*) a nível interno, O de Oportunidades (*Opportunities*) e T de Ameaças (*Threats*) a nível externo), completa a implementação do BSC, reformulando estratégias e otimizando os processos internos (Kotler, 2000; Kaplan et al., 2008b).

A análise SWOT é, de acordo com Gupta e Mishra (2016), importante na tomada de decisão face aos problemas enfrentados pela organização, caso estes estejam envolvidos numa necessidade de otimizar a estratégia, de conquistar uma implementação estratégica mais eficaz, ou ambos.

A análise SWOT resulta, então, de uma síntese de fatores internos e externos da organização, que se traduz num quadro base de tomada de decisões estratégicas. Deste modo, a empresa faz uma autoavaliação da sua posição, capacidade e oportunidade futura que serve de base para iniciativas e atitudes pró-ativas para garantir a continuidade e bom desempenho da organização no mercado. Contudo, este desenho da análise SWOT apresenta uma lacuna; concretamente, apenas existe a síntese de fatores sem qualquer tipo de ordenação por grau de importância que auxilie os tomadores de decisão.

De maneira a tornar a ferramenta da análise SWOT mais eficiente, precisa e completa, foi introduzida uma técnica multicritério quantitativa de tomada de decisão, designada *Analytic Hierarchy Process* (AHP). O AHP é um modelo matemático desenvolvido originalmente por Tomas L. Saaty, utilizado pelas organizações que recorrem à análise SWOT na sua vertente quantitativa, que acarreta benefícios claros na análise de complexos problemas de decisão com múltiplos critérios (Kurttila, Pesonen, Kangas, & Kajanus, 2000).

O AHP, de acordo com Görener, Toker, e Uluçay (2012), é um método quantitativo que permite a elaboração de comparações entre os fatores selecionados pela análise SWOT, mesmo que qualitativos, determinando assim prioridades entre eles. Recorre-se à

utilização de uma escala numerada, para representar a importância relativa entre fatores, para que se extraíam conclusões precisas e quantitativas que melhor auxiliem a tomada de decisões críticas.

Seguindo Kurttila et al. (2000), as comparações são elaboradas entre os fatores reunidos pela análise SWOT, de acordo com a escala seguinte na Tabela 2.1, de comparação do **fator 1** vs o **fator 2**:

Tabela 2.1: Escala de comparação entre fatores

Escala	Descrição
1	os dois fatores têm igual importância
3	o fator 1 é ligeiramente mais importante do que o fator 2
5	o fator 1 é mais importante do que o fator 2
7	o fator 1 é fortemente mais importante do que o fator 2
9	o fator 1 é absolutamente mais importante do que o fator 2

Fonte: Adaptado de Kurttila et al. (2000)

A classificação de Kurttila et al. (2000) e de Görener et al. (2012), divide o método AHP em quatro etapas:

- **Etapa 1:** realização da análise SWOT;
- **Etapa 2:** dentro de cada grupo da SWOT, são realizadas comparações de pares entre os fatores constituintes;
- **Etapa 3:** os quatro grupos da SWOT são sujeitos a comparações, também a pares;
- **Etapa 4:** construção dos resultados, com a hierarquização dos fatores e sua seleção.

A apresentação destas etapas, nomeadamente, as etapas 2, 3 e 4, é complementada com os cálculos apresentados no Apêndice 3 de forma explícita e compreensível. Nas etapas 2 e 3, com recurso à escala de Kurttila et al. (2000), são elaboradas tabelas de comparações entre fatores, de acordo com as preferências da empresa.

### **3 O estudo de caso: Go Outdoor**

O estudo de caso proposto neste projeto é desenvolvido neste capítulo, com aplicação prática numa empresa do setor do Turismo de Natureza, a Go Outdoor. Para uma melhor organização e compreensão desta etapa do projeto, o presente capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos: Enquadramento do setor do Turismo de Natureza, Enquadramento da empresa Go Outdoor, Proposta de construção do BSC e Limitações do estudo caso.

#### **3.1 Enquadramento do setor do Turismo de Natureza**

Portugal, segundo dados do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) (2007), tem uma relevante base de partida para o desenvolvimento do Turismo de Natureza, pelo facto de 21% do território português ser constituído por áreas classificadas com fortes valores naturais e de biodiversidade, ao nível da flora, da fauna e da qualidade paisagística e ambiental.

Esta quantidade e qualidade dos recursos base de Portugal, despertam para a oportunidade que as organizações têm de se desenvolver e crescer por meio do turismo que, devido ao facto de o turista atual ser cada vez mais caracterizado pelo seu crescente interesse pelos valores naturais, pela cultura e pela história local.

O Turismo de Natureza pode ser organizado, de acordo com *Turismo Hotelería y Recreación* (2006), por:

- **Natureza soft** (representa 80% do total das viagens de natureza) - atividades ao ar livre de baixa intensidade, por exemplo:
  - Percursos pedestres;
  - Passeios e excursões;
  - Observação da flora e da fauna.
- **Natureza hard** (representa 20% do total das viagens de natureza) – atividades com elevado grau de conhecimento como observação de aves e atividades de desportos na natureza, como por exemplo:
  - *Rafting*;
  - *Kayaking*;
  - *Hiking*;

○ *Climbing.*

Em Portugal, o reconhecimento de atividades de Turismo de Natureza é obrigatório no território abrangido pela Rede Nacional de Áreas Protegidas e opcional fora deste espaço, o que promove uma maior conservação dos espaços naturais e o desenvolvimento local em diversas áreas.

De acordo com PENT (2013), os objetivos centrais do Turismo de Natureza, são:

- Melhorar a sinalética e os percursos na natureza;
- Intervir para melhorar as infraestruturas de acolhimento, alojamento e visitação;
- Desenvolver a oferta, assegurando a preservação das áreas protegidas.

O setor do Turismo de Natureza, assim classificado pelo PENT, oferece diversas e atrativas oportunidades, em consequência de duas circunstâncias fundamentais: o crescimento de mercado que assinala taxas de crescimento bastantes notórias e o baixo número de concorrência.

Existe a oportunidade de aproveitar os recursos naturais disponíveis para desenvolver experiências únicas que enriqueçam a sua visita e façam do visitante um protagonista ativo.

Dados do INE (2017) assinalam o crescimento exponencial do Turismo em Portugal, dado que em 2015 o saldo da balança turística portuguesa, face a 2014, aumentou 9,5%, atingindo 7,8 mil milhões de euros, como indicado nas Figuras 3.1 e 3.2.

Este balanço de dados, posiciona Portugal na 5.<sup>a</sup> posição dos países com maior saldo da balança turística da União Europeia, demonstrando assim a oportunidade das empresas portuguesas relacionadas com o setor do Turismo, crescerem e dinamizarem os recursos naturais de Portugal.



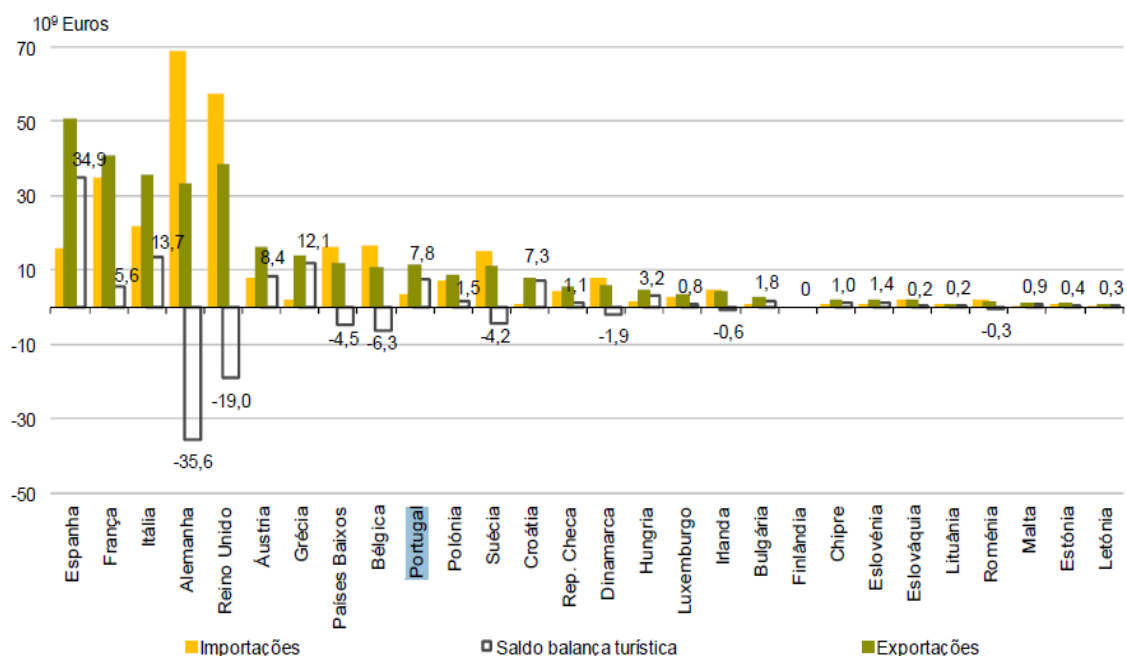


Figura 3.1: Balança turística dos países da União Europeia, 2015

Fonte: INE (2016)

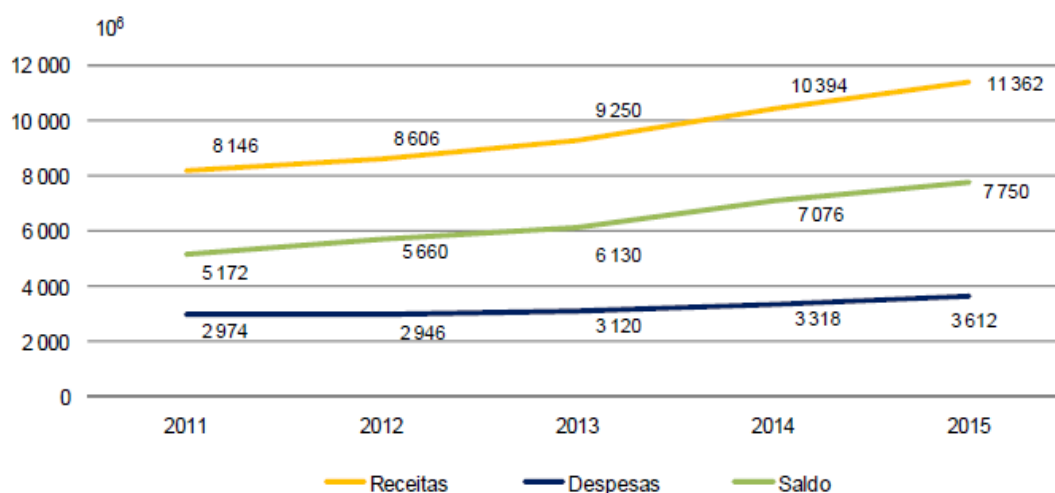


Figura 3.2: Balança turística portuguesa 2011 - 2015

Fonte: INE (2016)

O ano de 2016 ficou marcado por resultados históricos para o Turismo nacional nos principais indicadores - dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações - sendo mesmo considerado a maior atividade económica exportadora do país, com 16,7% das exportações.

A visão e a estratégia de investimento dos empreendedores no setor de Turismo, devem ser sensíveis ao setor de Turismo de Natureza, que cada vez é mais procurado pelos

visitantes que pretendem um tipo de férias ativo em detrimento de um tipo de férias passivo, que estão mais sensíveis a questões do meio ambiente e que desejam conhecer novos espaços naturais e novas culturas.

Assim, é importante procurar desenvolver infraestruturas, apostar na modernização e na inovação das ofertas, que aumentem a proposta de valor para os turistas e aumentem a competitividade do país face ao estrangeiro. Pelo crescimento da procura que se tem verificado nas viagens de Turismo de Natureza e pelas previsões otimistas, como dados do PENT (2013) indicados na Figura 3.3 demonstram, pode-se dizer que é um setor aliciante e a investir gradualmente.

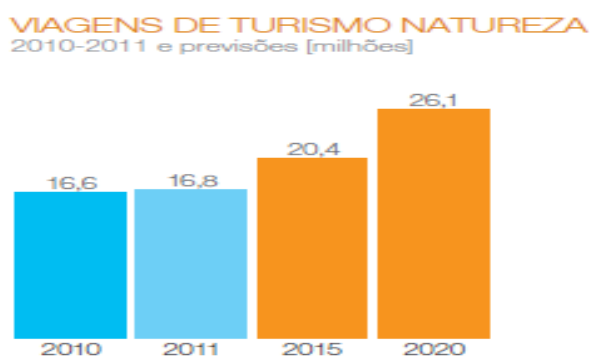


Figura 3.3: Previsões de viagens de Turismo de Natureza

Fonte: PENT (2013)

Como se pode compreender pela Figura 3.4, o Turismo de Natureza em Portugal não é devidamente desenvolvido e aproveitado, graças à falta de infraestruturas e conjunto de serviços que deveria oferecer aos turistas. Este ponto enfatiza para a sensibilização da carência na aposta de investimento, por parte de entidades públicas e privadas, que já têm os alicerces fulcrais, como os cenários naturais singulares e diversidade de fauna e flora, mas que precisam de ser desenvolvidos, conservados e aproveitados de uma forma sustentável.

Requisitos chave	Grau de cumprimento actual									
Cenários naturais singulares e de grande capacidade de atracção	■	■	■	■	■	■	■			
Abundância e diversidade de flora e fauna	■	■	■	■	■	■				
Adequada dotação de infra-estruturas de acesso, sinalização e equipamentos básicos (áreas de descanso, <i>call centers</i> , etc.)	■	■								
Ampla e variada oferta de rotas e itinerários (extensão, dificuldade, etc.) adaptada a diversas tipologias de turistas / visitantes	■	■								
Bom nível de tecnologia, <i>know how</i> e experiência na gestão de actividades especializadas	■	■	■							
Bom funcionamento de fornecedores de serviços de apoio: aluguer de equipamentos e materiais, transporte, etc.	■	■								
Eficaz cobertura de seguros	■	■								
Eficaz funcionamento de serviço de resgate e serviços médicos de urgência	■									
Disponibilidade de excelentes guias e monitores, com domínio de idiomas	■	■								
Alojamento integrado no ambiente natural	■									
Sistema de certificação de espaços naturais	■									
Sistema de certificação de empresas operadoras	■									

Figura 3.4: Grau de cumprimento em 2006 dos requisitos chave vigentes em Portugal

Fonte: Turismo Hotelería y Recreación (2006)

Os programas de incentivo ao investimento desenvolvidos em Portugal, já têm algum histórico, como por exemplo o PENT desenvolvido entre 2006 e 2015, que permitiu um crescimento sustentável da influência do Turismo na economia portuguesa.

A aceleração que se verifica do programa Turismo 2020, desde 2015, no âmbito do Portugal 2020, possibilitou às empresas interessadas em investir e em inovar a sua oferta, o acesso a esta ajuda financeira disponibilizada por fundos comunitários, resultando num crescimento impressionante do número de empresas relacionadas com a atividade do Turismo.




### 3.2 Enquadramento da empresa Go Outdoor

A presente secção do enquadramento da empresa Go Outdoor, subdivide-se em dois pontos chave, na sua caracterização e nas suas áreas de negócio.

### 3.2.1 Caraterização

A Go Outdoor é uma sociedade por quotas. Foi fundada em 2007, em Figueiró dos Vinhos, com o foco quase exclusivo na animação turística, por dois sócios de formação base em engenharia do ambiente, apaixonados pela natureza e pelo desporto. Atualmente está sediada em Condeixa-a-Nova, com uma pequena unidade industrial de 16 colaboradores, contando com três sócios gerentes. Apresenta-se na Tabela 3.1 os principais dados reunidos da empresa em estudo.

Tabela 3.1: Dados da empresa Go Outdoor

<b><u>Denominação Social</u></b>	Go Outdoor 
<b><u>Natureza Jurídica</u></b>	Sociedade por Quotas
<b><u>Nº Identificação Pessoa Coletiva</u></b>	508227283
<b><u>Classificação de Atividade económica (CAE)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CAE 31093 - Fabricação de mobiliário de outros materiais para outros fins;</li><li>• CAE 43320 - Montagem de trabalhos de carpintaria e de caixilharia;</li><li>• CAE 62010 - Atividades de programação informática;</li><li>• CAE 93293 - Organização de atividades de animação turística.</li></ul>
<b><u>Marcas registadas</u></b>	Floema  Bando 
<b><u>Atividade</u></b>	Sinalética e outras soluções para turismo de natureza
<b><u>Capital Social</u></b>	12 500€
<b><u>Colaboradores</u></b>	16 Colaboradores
<b><u>Localização</u></b>	Condeixa-a-Nova (Coimbra)
<b><u>Páginas Web</u></b>	<a href="http://www.go-outdoor.pt">http://www.go-outdoor.pt</a> <a href="http://www.floema.pt">http://www.floema.pt</a> <a href="http://www.bando.pt">http://www.bando.pt</a>

Fonte: Autoria própria

A sua estrutura organizacional é composta por 16 colaboradores no total, dois colaboradores no departamento financeiro e administrativo, dois colaboradores no departamento de engenharia e *design*, seis colaboradores no departamento de produção, quatro colaboradores no departamento logístico e dois colaboradores no departamento comercial. Apresenta-se o organograma da Go Outdoor, com a divisão por departamentos e respetivas subsecções, conforme a Figura 3.5.

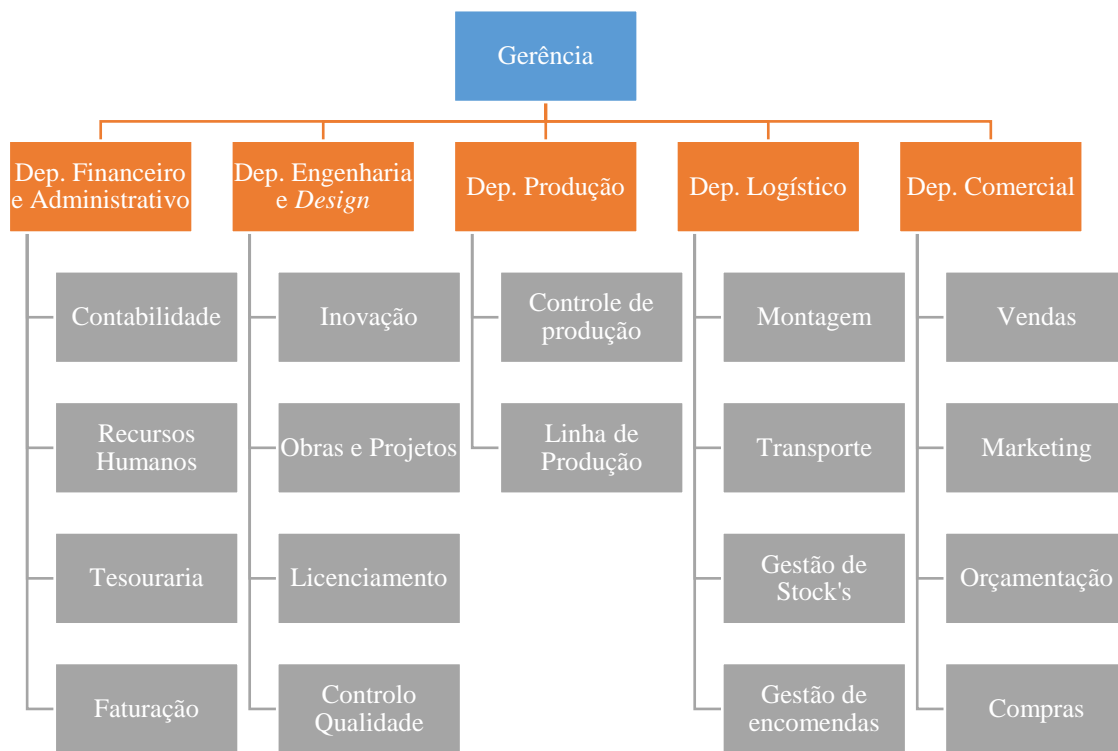


Figura 3.5: Organograma da empresa Go Outdoor

Fonte: Autoria própria

Tratando-se de uma PME, é normal que existam colaboradores com mais do que uma responsabilidade, pelo que, podem mesmo ter funções em mais do que um departamento, como é frequente nestas organizações.

As competências adquiridas e a experiência acumulada ao longo da história da Go Outdoor, muniram os colaboradores de um conjunto de capacidades para diagnóstico e formulação de várias soluções para infraestruturas e espaços naturais que enriquecem e desenvolvem o Turismo de Natureza, assegurando um elevado nível de qualidade e melhoria contínua, o que caracteriza a imagem e posicionamento da empresa perante o mercado.

A nível de clientes, segundo dados de 2016 providenciados pela empresa, está maioritariamente dependente de organismos públicos (Municípios, Autarquias, Juntas de Freguesia, Comunidades Intermunicipais, entre outros), cerca de 72% do seu volume de negócios e, cerca de 28% para o cliente privado (hotéis e outros tipos de alojamentos de lazer, campos de golf, estabelecimentos comerciais, entre outros), conforme a Figura 3.6.



Figura 3.6: Distribuição por setor dos clientes da Go Outdoor, em 2016

Fonte: Autoria própria

Este indicador é um ponto crítico para a empresa, que pretende dirigir todos os seus esforços para diminuir esta disparidade percentual entre o cliente do setor público e do setor privado. De referir que a empresa tanto vende a cliente final, como vende a revendedores, com uma tabela de preços fixos de Norte a Sul do país.

A nível concorrencial, a Go outdoor tem um posicionamento de destaque no mercado graças ao seu grau de especialização e de modernização, especialmente em sinalética de espaços naturais e soluções para o Turismo de Natureza, o que permite que se afirme que não tem concorrentes diretos. Contudo, existem diversas empresas de desportos de aventura, de sinalética mesmo que urbana e também rural, de soluções de decoração de interiores, ou seja, existe uma forte concorrência indireta, nomeadamente a Bricantel, Ytravel, Notas Campestres e, a mais relevante e competitiva, a Ambienti d’ Interni, que fornece produtos e serviços semelhantes, mas de qualidade e grau de inovação inferior.

Esta vantagem competitiva a nível concorrencial é traduzida em resultados cada vez mais positivos e na gradual conquista da sua quota de mercado, assim esta situação sensibiliza a empresa para a necessidade de se reorganizar internamente, de desenvolver métricas, de traçar objetivos a médio e longo prazo, ou seja, de definir uma estratégia sólida e tomar iniciativas e planos de ação que contribuam para o crescimento sustentável de toda a organização e o melhor alinhamento de todos os seus colaboradores com a estratégia delineada.

A nível de matérias-primas, a Go Outdoor, após um profundo estudo relativo ao mercado e como se podia diferenciar, introduziu no mercado nacional matérias-primas de elevada qualidade, durabilidade, resistência e de baixa manutenção. Contrariamente ao que o mercado oferece, produtos em madeira normal que carecem de elevada manutenção e cuidado ao longo do tempo, a empresa apostou em compactos fenólicos e os perfilados de plástico compósito 100% reciclado, que reduzem drasticamente a necessidade de manutenção da sinalética, mantendo um aspeto sóbrio e bem enquadrado no meio.

A oportunidade de negócio de satisfazer e prover ao mercado produtos e serviços, que reduzam as carências do Turismo de Natureza, *soft* ou *hard*, é a missão da Go Outdoor.

A Go Outdoor tem a capacidade técnica, inovadora e diferenciadora de produzir ofertas personalizadas para este setor, o que lhe confere uma oportunidade de crescer financeira e operacionalmente a um ritmo muito acentuado, provocado pelo crescimento médio de 10% deste setor nos últimos 4 anos e 16% no último ano.

### **3.2.2 Áreas de negócio**

A empresa esteve desde sempre ligada à organização de eventos desportivos na natureza. Foi com esta atividade que identificou a oportunidade de negócio que é hoje o seu *core business*, isto é, a sinalética e outras soluções para o Turismo de Natureza.

A Go Outdoor é hoje uma empresa que se dedica à produção e comercialização de sinalética e equipamentos para o espaço natural e urbano, bem como a um conjunto de produtos e serviços no âmbito do turismo de natureza, tais como animação turística, conservação da natureza e consultoria.

Assim, as vertentes de negócio Go Outdoor, centralizam-se em duas marcas registadas, a Floema e a Bando, com o objetivo de segmentar e diferenciar os tipos de soluções que oferece ao mercado.

A marca Floema nasce da necessidade identificada pelos sócios, resultante da experiência própria ao longo dos anos, de mais e melhor sinalética e equipamentos de apoio ao turismo ativo que realçasse, em termos de estética e qualidade, os percursos, monumentos, alojamentos e as maravilhas naturais de Portugal.

A Floema, aposta no carácter inovador dos seus produtos e procura novas e melhores soluções para cada aplicação. Assim, no processo de produção de sinalética e equipamentos para espaços naturais, é dada uma elevada primazia à sua durabilidade,

baixa manutenção e integração na paisagem, privilegiando-se as matérias-primas nacionais e ecológicas.

De uma forma resumida, a Floema providencia ao mercado três tipos de produtos:

- **Sinalética:**
  - Percursos pedestres;
  - Centros BTT;
  - Centros *Trail Running*;
  - Golfe;
  - Soluções Personalizadas;
  - TER / Enoturismo.
- **Equipamentos:**
  - Mobiliário urbano;
  - Estruturas de segurança;
  - Vias Ferratas;
  - *Nest box*;
  - Turismo adaptado;
  - Modelos tridimensionais de terreno.
- **Stratimage** (compacto fenólico, ou laminado de alta pressão (HPL), que permite a inclusão de uma impressão digital personalizada na sua estrutura).

Além da atividade referida, a marca Floema tem a capacidade de complementaridade total do serviço de turismo ativo, proporcionando aos seus clientes um conjunto de serviços especializados de consultoria e soluções para turismo de natureza. Deste modo, o objetivo primordial é, por um lado, orientar o visitante/desportista e, em simultâneo, fornecer-lhe uma base informativa acerca do trajeto e/ou particularidades do local, por exemplos, as zonas de lazer, enriquecendo a sua visita.

Assim, a marca Floema estimulada com uma equipa experiente, com diversas áreas de conhecimento (o *design* e a engenharia, o turismo e o desporto, o ambiente e a arquitetura paisagista) e ainda, com técnicos de percursos pedestres e técnicos de centros de BTT (devidamente credenciados pela Federação de Campismo e Montanhismo de Portugal e pela Federação Portuguesa de Ciclismo), providencia ao mercado nove tipos de serviços:

- Redes de percursos pedestres;
- Centros de BTT;



- Centros de *Trail Running*;
- Tecnologias de informação e aplicações móveis (aplicação de turismo e desporto);
- Planos de desenvolvimento de turismo ativo;
- Itinerários turísticos;
- Conteúdos sobre recursos culturais e ambientais;
- Arquitetura paisagista;
- Planos de sinalização rodoviária.

A marca Bando, surge da ideia de criar projetos autênticos resultando em soluções personalizadas únicas. O seu desenvolvimento é explicado por, como a Go Outdoor tinha a capacidade técnica de produzir produtos necessários para o serviço alvo da Bando, era apenas necessário criar e juntar os pontos chave para produzir sinalética, revestimentos e soluções personalizadas, para os diferentes setores de atuação, nomeadamente, no *design* de interiores, na sinalética urbana e na arquitetura.

A Bando dispõe de soluções, que podem ser personalizadas pela equipa de *design*, de acordo com as necessidades de cada cliente, produzidas com recurso à impressão digital, ao vinil e à tecnologia CNC e Laser (gravação e corte), sempre com produtos ecológicos como o compacto fenólico.

### **3.3 Proposta de construção do BSC**

Na presente secção é preparada uma proposta de construção do BSC, seguindo de perto a metodologia desenvolvida por Kaplan e Norton em 2008, o BSC como sistema integrado de gestão.

#### **3.3.1 Desenvolvimento da Estratégia**

O desenvolvimento da estratégia é o ponto de partida da construção do modelo do BSC. Nesta etapa é definida a Missão, Valores e Visão, seguida da Análise Estratégica (KPIs, Modelo das 5 Forças de M. Porter e Análise SWOT – AHP), findando na Formulação da Estratégia.

Esta etapa inicial é crucial para elaborar um bom planeamento estratégico que sirva de interligação entre a estratégia de longo prazo e as decisões operacionais e executivas de curto prazo.

### **3.3.1.1 Missão, Valores e Visão**

- **Missão**

*“Produzimos sinalética, revestimentos e soluções personalizadas, para os diferentes setores onde atuamos – design de interiores, sinalética urbana e rural, e arquitetura. “*

A missão da Go Outdoor, prende-se com a responsabilidade de produzir produtos inovadores, ecológicos, personalizados e de qualidade nos setores onde atua e pretende crescer.

- **Valores**

*“Acreditamos que a melhor forma de trabalhar é em parceria e estreita comunicação com os nossos clientes, para que da sinergia entre as suas ideias e o nosso conhecimento, possa resultar a melhor, mais simples e original solução para os seus projetos.”*

A Go Outdoor funda os seus valores em fatores como a confiança, a excelência com simplicidade, a qualidade, a diferenciação, o respeito pelo meio ambiente, a proximidade e satisfação dos clientes, que a longo prazo acabam invariavelmente por acrescentar valor à organização e à sua imagem no mercado. A empresa produz produtos e presta serviços com a máxima sensibilidade para a componente ambiental, ou seja, todo o processo tem por objetivo comprar matérias-primas selecionadas e produzir produtos ecológicos que causem o menor impacto paisagístico e ambiental possível.

- **Visão**

*“Impulsionados por uma inquietude inata, procuramos materiais atrativos e duráveis, que, aliados à nossa experiência e técnica, resultam em soluções personalizadas únicas.”*

A visão central da empresa é a contínua satisfação dos clientes atuais e captação de novos e mais clientes do setor privado, com recurso a soluções personalizadas únicas, simples e de qualidade superior.

### **3.3.1.2 Análise Estratégica**

A análise estratégica tem como objetivo elaborar e compreender a situação interna e externa da empresa. Para isso, neste estudo caso, as ferramentas utilizadas para realizar a análise estratégica foram: a análise dos KPIs, o modelo das 5 forças de Porter e a análise SWOT combinada com a técnica AHP.

### 3.3.1.2.1 Indicadores de Desempenho – KPIs

Os indicadores de desempenho subdividem-se pelas quatro perspetivas do BSC, os indicadores na vertente Financeira, de Clientes, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento, como supracitado no subcapítulo 2.3. Devido à maioria dos indicadores de desempenho analisados pela empresa serem referentes à vertente Financeira, faz sentido tratar e criticar, neste ponto, apenas os indicadores financeiros.

Na Tabela 3.2, podem ser analisados alguns dos indicadores financeiros mais relevantes do período de 2013 a 2016, calculados com base nas fórmulas apresentadas no Apêndice 2.

Tabela 3.2: Principais indicadores financeiros da Go Outdoor

<i>Ano</i> <i>Indicadores Financeiros</i>	2013	2014	2015	2016
Volume de Negócios (€)	274 031,25	342 770,17	583 254,58	501 423,57
Resultado Líquido (€)	25 733,35	24 180,39	62 163,77	31 857,92
Autonomia Financeira (%)	37,65%	33,37%	45,53%	53,89%
Rendibilidade das Vendas (%)	9,39%	7,05%	10,66%	6,35%
Rendibilidade de Capitais Próprios (%)	28,78%	22,90%	38,59%	16,99%
Índice de Liquidez Geral	1,25	1,53	1,7	2,37
Índice de Solvabilidade	0,60	0,50	0,84	1,17
Prazo médio de Recebimentos (dias)	97,8	142,9	57,3	128

Fonte: Autoria própria

Analisando os dados financeiros da tabela anterior é relevante notar que:

- O volume de negócios teve um aumento de 25,08% de 2013 para 2014 e de 70,16% de 2014 para 2015, já em 2016 face ao ano anterior teve uma quebra de 14,03%;
- O resultado líquido, de 2014 para 2015, aumentou 157,08%, e no período de 2015 para 2016 teve uma quebra de 48,75%, ou seja, metade do ano anterior;
- A autonomia financeira após uma ligeira descida no ano de 2014, apresentou subidas consideráveis tanto em 2015 como em 2016. O valor no ano de 2016 é de 53,89%, o que se traduz em algo bastante positivo dado que representa a percentagem de ativos da empresa que está a ser financiada por capitais próprios

e não por capitais alheios, ou seja, quanto maior for o valor da percentagem menos dependente de capitais alheios estará;

- A rentabilidade das vendas da empresa apresenta-se como um indicador algo volátil, de ano para ano, o que demonstra que o lucro obtido por cada unidade monetária vendida tem variações tanto positivas como negativas. Teve uma descida no ano de 2015 para 2016 aproximadamente igual à subida no ano de 2014 para 2015, ou seja, de aproximadamente 3%;
- O aumento da rentabilidade de capitais próprios no ano de 2015 para valores de aproximadamente 39%, face aos períodos anteriores de 2013 e 2014, indica ao investidor que a rentabilidade do capital investido está a aumentar e motiva a investir. Contudo, face à quebra de atividade de 2016, esta rentabilidade diminuiu para 17%;
- O índice de liquidez geral apresenta uma tendência de subida contínua, uma vez que do ano de 2013 para 2016 aumentou mais de 1 unidade. Assim, pode afirmar-se que a empresa está em equilíbrio financeiro de liquidez bastante positivo em 2016, sendo o rácio superior a 2, indica que a empresa tem o dobro a receber do que a pagar, em curto prazo;
- O valor de solvabilidade em 2016 é de 1,17, aproximadamente o dobro do valor do ano de 2013, ou seja, a empresa tem património próprio suficiente para saldar as suas dívidas em 2016, algo que ainda não conseguido no período de 2013 a 2015;
- A diferença positiva de valores no prazo médio de recebimentos, do ano de 2014 para 2015, é bastante importante na medida em que é eficiente nas suas cobranças a clientes, indicando que apenas providencia crédito ao cliente no espaço de, aproximadamente, 2 meses.

O notório crescimento do volume de negócios da Go Outdoor em 2015 foi impulsionado por:

- resultados históricos no Turismo nacional que originaram um importante incremento de encomendas;
- programas de promoção de destinos naturais em Portugal, com o proveito de um leque de atividades e experiências únicas;

- programas de incentivo ao investimento no desenvolvimento do Turismo em Portugal, como por exemplo o Turismo 2020, no âmbito do Portugal 2020, com a disponibilização de fundos comunitários no valor de 25 mil milhões de euros.

Contudo, em 2016, o volume de negócios e o resultado líquido do período sofrem uma descida, facto este devido essencialmente, à transição dos quadros de financiamento europeu, ou seja, o encerramento do QREN (Quadro de Referência Estratégica Nacional) e arranque tardio do programa “Portugal 2020”.

De notar que, a empresa em 2016 apresenta uma situação bastante positiva no que diz respeito ao índice de solvabilidade e de liquidez geral, o valor de solvabilidade maior que 1 indica que a empresa tem estabilidade financeira pois os seus ativos são financiados mais por capitais próprios do que por capitais alheios. O valor de liquidez que mede a capacidade da empresa de fazer face às suas responsabilidades de curto prazo, indica que a empresa tem mais do dobro de ativos líquidos necessários para fazer face às suas responsabilidades de curto prazo.

Apesar do prazo médio de recebimentos em 2015 ser positivo, em 2016 existe uma subida negativa deste indicador para aproximadamente 4 meses, o que despoleta a necessidade de uma mais cuidada análise deste indicador, de maneira a evitar dificuldades de *cash-flow* e no equilíbrio financeiro da empresa.

Assim, depois de analisado a tendência dos indicadores recolhidos, é possível afirmar que a empresa se encontra numa situação financeira estável e positiva, de crescimento sustentável e que os sócios da organização têm razões para apostar e acreditar na continuidade e crescimento expetável nos próximos anos neste setor de atuação.

#### **3.3.1.2.2 Modelo das 5 Forças de M. Porter**

A análise das 5 Forças de Porter, teve por base a informação reunida pelo autor e posterior debate com os responsáveis da empresa. Com a seguinte análise das 5 forças, é possível afirmar que a empresa tem sólidas condições perante o mercado de atuação.

- **Ameaça de novos concorrentes:** Os investimentos desenvolvidos pela empresa nas suas marcas explicam-se pela diferenciação e especialização em produtos/serviços que não existem no mercado. A entrada de novos concorrentes no segmento da sinalética urbana e rural exige um elevado *know-how*, conhecimento este adquirido pelos responsáveis da Go Outdoor durante o seu percurso académico e social. Exige também o recurso a mão-de-obra

especializada e matérias-primas específicas, ou seja, todo o processo de produção é complexo pelo que impõe barreiras à concorrência.

- **Poder negocial dos fornecedores:** Os produtos desenvolvidos pela empresa obrigam a que a empresa recorra a matérias-primas específicas apenas disponíveis em certos fornecedores selecionados pelo rigor e qualidade que dispõem. Com o aumento da sua visibilidade e imagem no mercado de sinalética, a empresa tem aumentado a sua credibilidade perante os fornecedores, levando a que obtenha melhores condições de compra.
- **Rivalidade entre concorrentes:** A constante aposta na qualidade e na diferenciação da oferta que a empresa oferece ao mercado nacional, originam um contínuo crescimento face a concorrentes mesmo que indiretos. Existem diversas empresas de produção de sinalética a nível urbano, contudo a empresa não apostou nesse segmento de mercado, mas sim na produção de sinalética para espaços naturais com produtos ecológicos e diferenciados, uma oportunidade num mercado ainda pouco preenchido. A capacidade da empresa de fornecer plataformas de apoio à prática de turismo de natureza, é outra das vantagens da empresa face ao mercado existente.
- **Ameaça de produtos substitutos:** A possibilidade de as empresas concorrentes imitarem a tendência de produção produtos semelhantes, com os mesmos tipos de características e método de produção e aplicação, é cada vez mais provável face ao crescente aumento do turismo de natureza e à maior sensibilização das pessoas para as preocupações ambientais. Contudo a Go Outdoor domina este segmento de mercado e detém todo o *know-how* imprescindível à produção deste tipo de materiais.
- **Poder negocial dos clientes:** O poder negocial do cliente privado varia consoante a encomenda que realiza e das condições de pagamento contratualizadas, contudo, o seu poder de negociação é normalmente baixo dado que a generalidade das encomendas do cliente privado é de baixo valor. Este posicionamento face ao cliente é devido à diferenciação e qualidade do leque de oferta da Go Outdoor, que lhe proporciona vantagens únicas de negociação face a concorrentes indiretos, normalmente com gamas de produtos *standard*. No caso do cliente público, a empresa ajusta os seus preços em função dos concursos públicos, de maneira a tornar-se o mais competitiva possível e ganhar o máximo de concursos lançados.

### **3.3.1.2.3 Análise SWOT - AHP**

A análise SWOT teve por base a informação recolhida junto dos gestores da Go Outdoor, com o intuito de refletir, resumir e procurar eliminar as fraquezas e transformar as ameaças em novas oportunidades. Não foi feita uma análise exaustiva de modo a reunir fatores para cada uma das perspetivas por questões como a dimensão da empresa e a falta de dados históricos que possibilitassem uma suficiente e correta divisão e perceção de conclusões sólidas que uma análise por perspetivas pode resultar. Assim, foi feita a análise SWOT de maneira global, sem divisão por perspetivas:

De acordo com a classificação referida na revisão de literatura relativa ao método AHP, apresenta-se as suas quatro etapas, apresentam-se as quatro etapas, incluindo os cálculos realizados que permitiram chegar ao ranking final dos fatores da SWOT, tendo-se seguido de perto a metodologia de Görener et al. (2012) nas etapas 2, 3 e 4 e no Apêndice 3:

**Etapa 1:** Realização da análise SWOT na Figura 3.7;



Figura 3.7: Análise SWOT à empresa Go Outdoor

Fonte: Autoria própria

**Etapa 2:** Dentro de cada grupo da SWOT, são realizadas comparações de pares entre os fatores constituintes, conforme a Tabela 3.3 até à Tabela 3.6, seguindo a escala de comparação já referida na Tabela 2.1 do subcapítulo 2.3.

○ Forças (S – *Strengths*)

S1 Inovação (Aposta em produtos *premium* e serviços de elevada qualidade)

S2 Qualidade dos Produtos

S3 Linha de produção própria

S4 Imagem e Posicionamento

Tabela 3.3: Comparações de pares entre o grupo das Forças (S)

Par	Classificação (1 a 9)
S1 vs S2	1
S1 vs S3	5
S1 vs S4	1
S2 vs S4	5
S3 vs S2	3
S3 vs S4	5

Fonte: Autoria Própria

○ Fraquezas (W - *Weaknesses*)

W1 Prazos de entrega

W2 Infraestruturas

W3 Média de idades baixa dos colaboradores

W4 Problemas operacionais internos

Tabela 3.4: Comparações de pares entre o grupo das Fraquezas (W)

Par	Classificação (1 a 9)
W1 vs W2	7
W1 vs W3	3
W3 vs W2	5
W4 vs W1	9
W4 vs W2	3
W4 vs W3	3

Fonte: Autoria Própria



○ Oportunidades (O - Opportunities)

- O1 Evoluções positivas na economia do País
- O2 Crescimento do mercado alvo
- O3 Concursos públicos
- O4 Aumentar linha de produtos

Tabela 3.5: Comparações de pares entre o grupo das Oportunidades (O)

Par	Classificação (1 a 9)
O1 vs O3	1
O2 vs O1	5
O2 vs O3	3
O2 vs O4	1
O4 vs O1	3
O4 vs O3	5

Fonte: Autoria Própria

○ Ameaças (T - Threats)

- T1 Dificuldades económicas do país
- T2 Concorrentes de preço inferior
- T3 Vulnerabilidade a ciclos e sazonalidade
- T4 Dependência do cliente público

Tabela 3.6: Comparações de pares entre o grupo das Ameaças (T)

Par	Classificação (1 a 9)
T1 vs T2	9
T1 vs T4	1
T3 vs T1	3
T3 vs T2	3
T4 vs T2	5
T4 vs T3	3

Fonte: Autoria Própria

**Etapa 3:** os quatro grupos da SWOT são sujeitos a comparações a pares, seguindo a escala de comparação já referida, na Tabela 3.7;

Tabela 3.7: Comparações por pares dos fatores da SWOT

Par	Classificação (1 a 9)
S vs W	7
S vs O	5
S vs T	3
O vs W	5
O vs T	5
T vs W	7

Fonte: Autoria Própria

**Etapa 4:** construção dos resultados, com a hierarquização dos fatores e sua seleção, na Tabela 3.8.

Tabela 3.8: Pontuação geral dos fatores da SWOT

Grupos	Peso dos critérios - vetor $w$	Fatores da SWOT	Peso do fator dentro de cada grupo - matriz S	Peso global do fator - vetor $v$
S	0,514	S1	0,338	<b>0,174</b>
		S2	0,243	0,125
		S3	0,302	0,155
		S4	0,116	0,060
W	0,046	W1	0,253	0,012
		W2	0,073	0,003
		W3	0,168	0,008
		W4	0,506	<b>0,023</b>
O	0,268	O1	0,103	0,028
		O2	0,397	<b>0,107</b>
		O3	0,103	0,028
		O4	0,397	<b>0,107</b>
T	0,172	T1	0,290	0,050
		T2	0,057	0,010
		T3	0,275	0,047
		T4	0,378	<b>0,065</b>

Fonte: Autoria Própria

Depois de aplicada a técnica AHP e de elaborados os cálculos, apresentados no Apêndice 3, foi possível determinar a importância entre os fatores reunidos com a análise SWOT, sendo de enfatizar que:

- Na 2ª coluna é possível compreender que são as forças (S) da empresa que assumem um papel de maior e relevante prioridade, com um peso de 51,4%, face às fraquezas (4,6%), oportunidades (26,8%) e ameaças (17,2%);
- Na 4ª coluna verifica-se que:
  - No grupo das **forças (S)**, é a “inovação” (S1) que tem um maior peso face às outras forças, com 33,8%, o que assinala o caráter inovador e diferenciador, que define a empresa face aos seus concorrentes;
  - No grupo das **fraquezas (W)**, são os “problemas operacionais internos” (W4) com 50,6%, o maior ponto de fragilidade da empresa, assinalando um problema a ser analisado;
  - No grupo das **oportunidades (O)**, ocorreu a igualdade percentual de dois fatores dentro do mesmo grupo, o “Crescimento do mercado alvo” (O2) e o “aumento da linha de produtos” (O4), com 39,7% assumem o seu papel de prioridade mais elevada face aos outros dois fatores. Indica que a empresa tem que procurar direcionar os seus esforços, para o crescimento do mercado alvo assim como para o aumento da linha de produtos.
  - No grupo das **ameaças (T)**, como seria exetável é a “dependência do cliente público” (T4), com 37,8% que se apresenta como a maior ameaça para a continuidade da empresa, o que fornece um bom indicador de necessidade para o aumento de vendas ao cliente privado, diminuindo esta elevada dependência;
- Na 5ª coluna extrai-se a principal conclusão de aplicação desta técnica, o fator mais importante na análise SWOT é a “inovação” (S1) do grupo das forças (S). Este é o fator mais importante a ter em conta face a todos os outros fatores reunidos pela análise SWOT, com um peso global de 17,4%.

Sintetizando, a empresa deve dar especial ênfase à inovação como o seu ponto de maior influência, para a sua situação estratégica face ao mercado.

### **3.3.1.3 *Formulação da Estratégia***

O alinhamento global de todos os colaboradores, recursos e departamentos é a chave do processo de implementação da estratégia em qualquer organização. Os objetivos devem ser compreendidos por todos dentro da organização e alcançáveis desde que adequados ao meio envolvente, e todos os recursos disponíveis em perfeito alinhamento e sintonia de maneira a filar com os resultados desejados.

Deste modo, depois da devida análise e discussão, foi definida como estratégia a médio e longo prazo da Go Outdoor, o crescimento no setor privado com base fundamentalmente na excelência operacional e qualidade de serviço.

Esta estratégia deve-se ao interesse que este segmento em para a empresa e à perfeita consciência das suas capacidades e recursos disponíveis para atingir estes objetivos com a maior brevidade e sucesso.

### **3.3.2 *Planear a estratégia***

Na prossecução da implementação do BSC na Go Outdoor e depois de desenvolvida a estratégia, a segunda etapa do modelo é planear a estratégia. É nesta etapa que são definidos os temas estratégicos, os objetivos estratégicos, a construção do mapa da estratégia, a fixação de metas e as iniciativas a pôr em prática no futuro.

#### **3.3.2.1 *Temas estratégicos***

A administração da empresa Go Outdoor definiu, então, os temas estratégicos a seguir:

- **Crescimento no setor privado**, aumentando a autonomia financeira face ao cliente público;
- **Excelência Operacional**, visa a constante procura da melhoria contínua dos processos da organização, aumentando a produtividade e a adequada gestão da cadeia de valor.

#### **3.3.2.2 *Objetivos estratégicos***

Após uma cuidada análise com a empresa Go Outdoor, foi possível definir e seleccionar os objetivos estratégicos, para cada uma das quatro perspetivas do BSC:

- **Perspetiva Financeira**

Os resultados financeiros são o objetivo final de qualquer organização, pelo que a definição dos objetivos para esta perspetiva têm como princípio o aumento desses mesmo resultados.

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Ingressar em novos mercados (setor privado);
- ✓ Melhorar o desempenho económico;
- ✓ Crescimento do volume de negócios;

- **Perspetiva de Clientes**

Os clientes são o fator indutor dos resultados financeiros, assim os objetivos nesta perspetiva devem ser definidos com o intuito de procurar melhorar a imagem e posicionamento da empresa face aos clientes e de conquistar novos e mais clientes.

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Reduzir os prazos de resposta (pedidos de orçamentos);
- ✓ Aumentar a diversidade de clientes;
- ✓ Manutenção da liderança de mercado;

- **Perspetiva de Processos Internos**

Nesta perspetiva são reunidos os objetivos relacionados com a otimização dos processos interno da empresa, ou seja, objetivos que tenham em vista o aumento do número de clientes e do seu grau de satisfação e a procura contínua de melhoramento das suas competências internas.

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua;
- ✓ Reduzir todo o processo de fornecimento de encomendas;

- **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento**

Para que seja possível para a empresa, conquistar novos clientes, satisfazer os desejos dos atuais e, ter capacidade de resposta dos seus processos internos para manter um nível de qualidade elevado é fulcral que, a empresa preste a devida atenção para os objetivos desta perspetiva.

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos estratégicos:

- ✓ Desenvolver carreiras, motivar e formar os Recursos Humanos;
- ✓ Melhorar o desempenho técnico e operacional dos colaboradores;
- ✓ Fomentar a investigação e desenvolvimento de novos produtos.

### **3.3.2.3 Mapa estratégico**

Na construção do mapa da estratégia, procurou-se instituir uma interligação entre os temas estratégicos e os objetivos estratégicos definidos pela empresa para as quatro perspectivas do BSC, devendo evidenciar neste mapa, relações de causa-efeito entre si. Este desenho de relações causa-efeito, dão origem ao próprio mapa estratégico que procura realçar, a influencia que estes objetivos traçados têm na estratégia da empresa, para melhorar o seu desempenho como um todo.

O conjunto de relações causa-efeito visualizado da empresa em estudo, apresenta a relação que os objetivos estratégicos têm entre si, a relação que os objetivos têm entre as quatro perspectivas do BSC, e a relação global entre os temas e os objetivos estratégicos por perspectiva.

As relações causa-efeito delineadas têm a finalidade de clarificar e demonstrar como todos os dados recolhidos junto da empresa para a formulação da estratégia, culminam na construção do mapa estratégico que serve de referência à prossecução da estratégia.

Deste modo, a cada tema estratégico foi atribuída uma cor, sempre que se observe que o objetivo estratégico definido poderia possibilitar a prossecução desse tema estratégico, o objetivo estratégico é preenchido com a cor referente desse tema, existindo situações em que a cada objetivo corresponde a mais do que um só tema estratégico.

Assim sendo, foi elaborado o mapa estratégica da Go Outdoor, como ilustrado na Figura 3.8.

Missão: “Produzimos sinalética, revestimentos e soluções personalizadas, para os diferentes setores onde atuamos – design de interiores, sinalética urbana e rural e, arquitetura. “

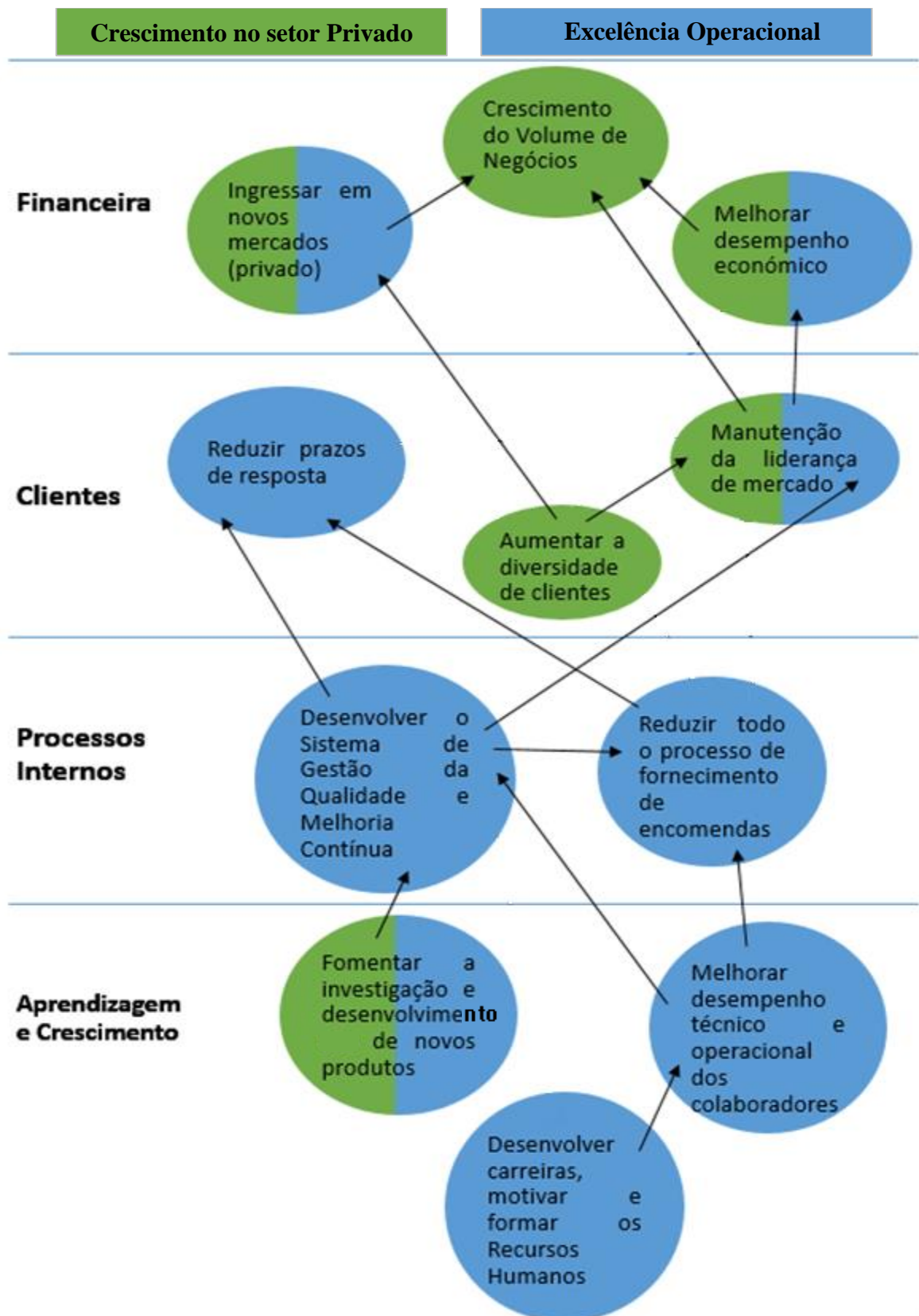


Figura 3.8: Mapa estratégico da Go Outdoor

Fonte: Autoria própria

O mapa estratégico anteriormente apresentado estabelece as relações causa-efeito com base na metodologia proposta, que são agora elucidadas. O crescimento e sucesso da empresa derivará de uma estratégia de crescimento do volume de negócios resultante da melhoria do seu desempenho económico e no melhor alinhamento para ingressar no setor privado, de modo a reduzir a sua dependência do setor público no seu volume de faturação. Estes objetivos só serão alcançados caso a empresa aumente a diversidade do seu leque de clientes com recurso a uma política comercial mais agressiva e alinhada com os objetivos, e consiga fidelizar o máximo de novos clientes com um serviço de qualidade e preço competitivo, só desse modo pode garantir a manutenção da liderança de mercado.

Os objetivos traçados na perspetiva de clientes requerem da empresa um esforço acrescido na redução de todo o processo de fornecimento de encomendas, seja a nível de tempo de resposta a pedidos de orçamentos, seja na produção do produto e consequente expedição no cliente, na aposta num sistema de gestão de qualidade e na melhoria contínua que reorganize a organização, otimize os processos já existentes e desperte nos colaboradores a importância que a satisfação do cliente final representa.

Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são os principais influenciadores das restantes perspetivas, são os alicerces indutores do bom desenvolvimento de um mapa estratégico, qualquer que seja a organização. Assim a empresa necessita de ter uma atitude inovadora e ambiciosa, começando pela aposta na investigação, no desenvolvimento de novos produtos/serviços com o objetivo de conquistar novos clientes e pelo correto alinhamento da empresa face aos seus Recursos Humanos com vista a motivar, aproveitar e evoluir as suas capacidades e qualidades. Esta aposta na preparação formativa e profissional dos Recursos Humanos, traz vantagens para o próprio colaborador na medida em que obtêm formação no âmbito da sua profissão e desenvolvem a sua própria carreira, o que por sua vez, induz a um melhoramento do desempenho técnico e operacional dos seus colaboradores, maximizando assim o seu potencial de eficácia e eficiência operacional nas diversas áreas.

Desta forma, os objetivos de cada perspetiva estão relacionados e direcionados para a excelência operacional e o crescimento no setor privado, logo é fulcral que a empresa possua uma base sólida e preparada da perspetiva da aprendizagem e crescimento para com as relações causa-efeito aprimorar e desenvolver os objetivos e relacioná-los, para que sejam concretizados, e assim ditar o sucesso dos temas estratégicos definidos.



#### 3.3.2.4 **Metas**

A implementação do BSC implica que, após a seleção dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, sejam definidas metas para cada um dos indicadores e, na fase final, elaborados planos de ação com o objetivo de influenciar e dar um rumo positivo à organização.

As metas podem ser definidas como o alvo a alcançar na *performance* pela organização, num dado período de tempo. Assim, estas devem ser ambiciosas e ousadas, sem descurar que têm de ser realistas, alcançáveis e, ao mesmo tempo, aceites e compreendidas por toda a organização, de maneira a não colocar em causa a concretização dos objetivos estratégicos pré-definidos. De notar que, também devem permitir recolher dados comparativos ao longo do tempo, credíveis, verificáveis e que tenham a maior exatidão possível.

Uma vez que, a empresa ainda não despertou e aprofundou o seu interesse por estas matérias de avaliação de *performance*, a administração da Go Outdoor não possuía o historial da maioria dos indicadores definidos pela implementação do BSC, ou seja, não é possível fixar metas para todos os indicadores estratégicos pois, apenas se estaria a supor e fixar valores sem qualquer base de comparação e exatidão que, provavelmente estariam a guiar a empresa para uma situação deturpada da realidade.

A variação e a previsão do volume de negócios que a empresa prevê para 2017, tem por base, a previsão e verificação do aumento de atividade do ano de 2016, o crescimento do mercado de turismo de natureza e, o desbloqueio e aprovação às empresas requerentes dos principais programas de incentivo ao investimento nas áreas do Turismo.

Assim, como esquematizado na Tabela 3.9, foram definidas algumas metas para 2017 com base nos dados de 2016, caso existissem. De notar, que por falta de dados históricos de alguns indicadores desenvolvidos no presente estudo, algumas metas ficaram por definir no futuro com maior fiabilidade, já com dados reais recolhidos em 2017.

Tabela 3.9: Metas para a Go Outdoor - 2017

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Lead	Lag	Unidade	Frequência	2016	2017
<b>Financeira</b>	Ingressar em novos mercados (privado)	Volume de negócios no setor privado		✓	€	Semestral	150 427,071	220 000
	Melhorar desempenho económico	Rendibilidade das Vendas		✓	%	Semestral	6,35	8,25
		Rendibilidade de Capitais Próprios		✓	%	Anual	16,99	18,5
	Crescimento do volume de negócios	Crescimento do Vol. de Negócios		✓	€	Anual	501 423,57	550 000
<b>Clientes</b>	Reduzir prazos de resposta	Tempo médio de resposta ao cliente	✓		Dias	Mensal	5	2
	Aumentar a diversidade de clientes	Número de novos clientes		✓	Valor	Anual	87	105
		Distribuição do tipo de cliente		✓	%	Trimestral	72% Público 28% Privado	60% Público 40% Privado
	Manutenção da liderança de mercado	Quota de mercado		✓	%	Anual	Sem dados	A definir
		Retenção de novos clientes		✓	%	Semestral	Sem dados	85%
<b>Processos Internos</b>	Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua	Índice de avaliação de fornecedores	✓		Valor	Semestral	Sem dados	A definir
		Índice de satisfação dos clientes	✓		Valor	Semestral	Sem dados	A definir
	Reduzir todo o processo de fornecimento de encomendas	Percentagem de ocupação dos equipamentos de produção		✓	%	Trimestral	Sem dados	85
		Tempo de satisfação de encomendas	✓		Dias	Mensal	Sem dados	2

*Balanced Scorecard nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”*

<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Desenvolver carreiras, motivar e formar os Recursos Humanos	Valor de recompensa por objetivo cumprido	✓		€	Anual	Sem dados	A definir
		Número de formações	✓		Horas	Semestral	Sem dados	>25
	Melhorar desempenho técnico e operacional dos colaboradores	Avaliação individual de desempenho	✓		Valor	Anual	Sem Dados	2 avaliações
	Fomentar a investigação e desenvolvimento de novos produtos	Número de novos produtos desenvolvidos	✓		Valor	Anual	Sem Dados	>5
		Percentagem de investimento realizado em novas tecnologias	✓		%	Anual	Sem dados	A definir

Fonte: Autoria própria

### **3.3.2.5 Planos de Ação/Iniciativas**

A implementação de planos de ação ou iniciativas, tem por objetivo aumentar o desempenho operacional e estratégico das organizações, contudo podem traduzir-se em benefícios, no caso de influenciar o alcance dos objetivos estratégicos e, em desperdícios de tempo e recursos, no caso de não se revelarem eficientes na concretização das metas definidas para cada indicador.

Todo este processo tem início depois de definidas as metas, com consequente necessidade de dedicação e responsabilidade por parte dos colaboradores na frequência de verificação e/ou execução dessas metas. Assim, é natural serem necessários investimentos por parte da empresa, sejam a nível financeiro ou a nível operacional e, até mesmo no tempo despendido pelos colaboradores que, apesar de não ser facilmente contabilizado, é um fator a ter em conta e que realmente é imprescindível para a consecução das iniciativas.

Dado a dimensão da empresa em estudo e não existirem iniciativas diretamente relacionadas com resultados financeiros e com os clientes, foram definidas iniciativas estratégicas, na Tabela 3.10, simples e exequíveis para a perspetiva de Processos Internos e de Aprendizagem e Crescimento.

Tabela 3.10: Iniciativas/Planos de ação por objetivo estratégico para a Go Outdoor

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Iniciativas/Planos de ação																
Processos Internos	Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua	x	x	x	x	x			x			x		x				
	Reduzir todo o processo de fornecimento de encomendas	x	x		x	x	x					x	x					
Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver carreiras, motivar e formar Recursos Humanos							x		x				x		x		x
	Melhorar desempenho técnico e operacional dos colaboradores		x				x		x	x	x			x		x		
	Fomentar a investigação e desenvolvimento de novos produtos							x								x		x

Fonte: Autoria própria

### **3.3.3 Alinhar a organização com a estratégia**

A terceira etapa da metodologia seguida é o alinhamento da organização com a estratégia, depois de desenvolvida e planeada. Esta etapa assim como as seguintes, nomeadamente, planear as operações, monitorizar e aprender e testar e adaptar a estratégia, previamente definida, às constantes alterações do mercado, não foram objeto de estudo neste projeto.

No entanto, é de referir que a empresa pode e deve aplicar esta etapa pois tem condições vantajosas para um bom alinhamento com a estratégia, assim como a motivação e reciprocidade dos seus colaboradores para novos desafios e novas maneiras de laborar.

De notar que é importante que os responsáveis da Go Outdoor trabalhem na comunicação interna e apostem na realização de reuniões semanais com os departamentos de modo a promover a prossecução, controlo e ajuste da estratégia e dos objetivos definidos inicialmente, de maneira a melhorar o desempenho organizacional.

## **3.4 Limitações do estudo**

A proposta de implementação do BSC para a Go Outdoor, surgiu da necessidade de conceber e implementar um método de monitorização e controlo da gestão dos seus processos operacionais e de uma ferramenta de auxílio à prossecução da estratégia e dos objetivos desejados.

Após realizada a proposta de construção do BSC como sistema integrado de gestão na presente empresa, é possível concluir que o objetivo final de percorrer as 6 etapas do modelo proposto, não foi totalmente conseguido devido a certas limitações, contudo é importante referir que foi despoletado o interesse da gerência da empresa para a importância da implementação deste modelo e nos benefícios futuros que dele sucederão.

As principais limitações deste estudo de caso foram a reduzida dimensão da empresa, a falta de indicadores históricos de *performance* e inexistência de procedimentos e de bases de informação e a falta de disponibilidade para a completa implementação deste tipo de modelo nestas organizações. De salientar que, a gerência da empresa demonstrou o total apoio e disponibilidade nas diferentes fases de implementação do BSC na sua empresa.

A recolha de dados referentes a indicadores de *performance* (financeiros, económicos, estratégicos e organizacionais), foi um enorme obstáculo devido à sua inexistência, por falta de tempo e recursos disponíveis para alocar a devida atenção à sua conceção e

desenvolvimento. Deste modo, foram propostos alguns indicadores que não existiam para as perspetivas do BSC a serem calculados e analisados a longo prazo e, portanto, impossibilitou a normal análise de indicadores com base em dados históricos mensuráveis. Todos os dados necessários para a implementação do BSC nesta empresa de reduzida dimensão, tiveram de ser procurados em diversos documentos internos e muitos deles registados através de conversas com os sócios da empresa onde se recolhiam informações necessárias que não existiam em qualquer suporte escrito.

Deste modo, apenas foi desenvolvida uma proposta de implementação futura do BSC à empresa, por falta de tempo necessário dado as condicionantes encontradas, foi possível ao longo do desenvolvimento do projeto desenvolver e planear a estratégia de modo a criar alicerces e um caminho a seguir futuramente pela administração na gestão da sua empresa, ficando em falta as 4 etapas (alinhar a organização com a estratégia, planear as operações, monitorizar e aprender e, testar e adaptar a estratégia) seguintes do BSC segundo um sistema integrado de gestão.

Evidencia-se a necessidade da empresa no futuro, continuar com a aplicação do BSC seguindo as restantes 4 etapas não desenvolvidas, com o intuito de garantir o alinhamento de todos com a estratégia, analisar o impacto da implementação do BSC no desempenho e no paradigma de gestão da empresa e, se necessário, adaptar a estratégia previamente definida.

A aplicabilidade de um modelo de gestão estratégica de melhoria e avaliação de desempenho, segundo a metodologia de construção do BSC dos seus autores Kaplan e Norton, numa PME portuguesa, com o objetivo de os gestores obterem uma visão global e integrada do desempenho da empresa e um fio condutor de planeamento estratégico futuro que guiasse ao alinhamento com os temas e objetivos definidos, foi parcialmente bem-sucedida dado as condicionantes supracitadas.

## **CONCLUSÃO**

No panorama atual do mercado global, as empresas confrontam-se com um crescente grau de risco e incerteza face às constantes alterações das exigências e preferências dos consumidores atuais. A criação do BSC em 1992, por Kaplan e Norton, coloca à disposição das empresas uma ferramenta de gestão que permite reunir todas as informações financeiras e não financeiras, para promover a planificação estratégica das organizações, ferramenta esta que sofreu alterações positivas ao longo do tempo.

O presente projeto teve por objetivo desenvolver uma proposta de implementação do BSC segundo um sistema integrado de gestão, na empresa Go Outdoor, a fim de prover à empresa uma ferramenta com vantagens notórias que mude para melhor o paradigma de gestão existente. É cada vez mais imprescindível que as atuais empresas tenham a devida sensibilidade para questões como a sua *performance*, não só a nível financeiro como também no que respeita a indicadores de carácter não financeiro.

No primeiro capítulo foi efetuada a pesquisa e revisão de bibliografia relativa ao modelo BSC e suas diferentes conceções ao longo do tempo, terminando com um epílogo contextual das PME em Portugal, do BSC em Portugal e sua implementação nas PME.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de investigação aplicada, o processo de recolha e tratamento de dados e os modelos aplicados na análise estratégica do estudo de caso, nomeadamente, os KPIs, o modelo das 5 forças de M. Porter e a análise SWOT com recurso à técnica de quantificação e ordenação, o AHP.

No terceiro capítulo é então exposto o estudo de caso aplicado numa PME, a Go Outdoor.

O objetivo do estudo de caso de desenvolver uma proposta de implementação do BSC como sistema integrado de gestão numa PME, mais concretamente na Go Outdoor, teve início depois de elaborada uma análise da situação e das necessidades desta empresa, com uma especial e importantíssima colaboração da gerência da empresa. Assim, o primeiro passo foi elaborar o enquadramento do setor do Turismo de Natureza, seguido do enquadramento da própria empresa tratada, culminando na proposta de construção do BSC na empresa em estudo.

Na proposta de construção do BSC apresentada, não foi completado o ciclo de 6 etapas do BSC segundo um sistema integrado de gestão. Deste modo, foram transitadas 2 etapas que permitiram um importante passo para a organização, nomeadamente, as etapas de



desenvolvimento da estratégia e planeamento da estratégia. A primeira etapa foi o desenvolvimento da estratégia onde foram definidos os pilares fundamentais do modelo para a empresa, a sua missão, valores e visão. Foram também realizadas análises estratégicas com recurso aos KPIs na vertente financeira, ao modelo das 5 forças de M. Porter e à análise SWOT com aplicação da técnica AHP, esta aplicação quantitativa foi muito interessante e um fator diferenciador da normal aplicação qualitativa da SWOT, revelando mesmo conclusões com elevado grau de objetividade e importantes à definição dos objetivos e dos temas estratégicos. Conclui-se na formulação da estratégia, onde foi definida a estratégia a médio e longo prazo da Go Outdoor.

A segunda etapa foi planear a estratégia, onde foram definidos os temas e objetivos estratégicos, realizada a construção do mapa estratégico, fixadas metas a alcançar e delineados planos de ação/iniciativas. As etapas de alinhar a organização com a estratégia assim como as de planear as operações, monitorizar e aprender e testar e adaptar a estratégia, não foram objeto de estudo neste projeto.

Do estudo de caso elaborado, é possível recolher algumas conclusões relativas à Go Outdoor, nomeadamente é uma empresa financeiramente saudável, tem um bom posicionamento e imagem, tem a capacidade de crescer face às condições do mercado de atuação, tem capacidade técnica e tecnológica capaz de oferecer ao mercado produtos e serviços diferenciados e inovadores, e tem a preocupação e sensibilização para a importância que o planeamento estratégico tem na sua evolução e no contexto atual.

De referir que, é crucial para a empresa que consiga alinhar a sua gestão de acordo com os temas e objetivos estratégicos definidos, com vista a atingir a excelência operacional e a aumentar a sua quota de clientes no setor privado, otimizando recursos, processos e aumentando a produtividade interna com o objetivo de oferecer o melhor e diferenciado produto/serviço ao mercado com a maior qualidade e menor tempo de entrega possível.

Foi assim proposto o primeiro passo do trilha a percorrer, de maneira a fornecer a ferramenta necessária à empresa para otimizar a sua estratégia, alcançar objetivos futuros e dar continuidade às iniciativas delineadas, com a devida monitorização e controlo. Em termos futuros, sugere-se que exista continuidade de investigação da aplicação do BSC a outras PME, com o objetivo de desenvolver esta temática e comprovar de maneira prática o conjunto de benefícios futuros que este modelo de gestão é capaz de prover para as PME atingirem o sucesso empresarial desejado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addo, T., Chow, C. W., & Haddad, K. M. (2004). Development of an IT Balanced Scorecard. *Journal of International Technology and Information Management*, 13(4), 219-238.
- Afonso, P., & Cunha, J. (2010). The implementation of Balanced Scorecard in small firms: some insights from a case study. *International Conference on Applied Business & Economics*.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. In 4th SME International Conference. Denmark: Allborg University.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441-1460. doi: 10.1108/00251740610715740
- Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista TOC*, 120, 57- 68.
- Basuony, M. A. (2014). The balanced scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14-22. doi:10.5430/afr.v3n2p14
- Bible, L., Kerr, S., & Zanini, M. (2006). The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool. *Management Accounting Quarterly*, 7(4), 18-23.
- Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11(2), 203-221. doi: 10.1108/14635770410532624
- Chow, C. W., Haddad, K. M., & Williamson, J. E. (1997). Applying the balanced scorecard to small companies. *Strategic Finance*, 79(2), 21-27.
- Comissão Europeia (CE, 2003). 2003/361/CE: Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, sobre a definição de microempresas, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 124, 20/05/2003, 36-41.
- DeBusk, G. K., & Crabtree, A. D. (2006). Does the balanced scorecard improve performance?. *Management Accounting Quarterly*, 8(1), 44-48.
- Freire, A. (2004). *Estratégia: sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo Editora.
- Fernandes, K. J., Rajab, V., & Whalley, A., (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26, 623-634. doi:10.1016/j.technovation.2005.03.006
- Gassenferth, W., & Soares, M. A. M. (2007). Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com indicadores financeiros. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(2), 162-186.
- Görener, A., Toker, K., & Uluçay, K. (2012). Application of combined SWOT and AHP: a case study for a manufacturing firm. *Procedia-social and behavioral sciences*, 58, 1525-1534.

- Gupta, G., & Mishra, R. P. (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22(2), 130-145. doi: 10.1108/JQME-01-2015-0002
- Hakola, M. (2010). Balanced scorecard as a tool for small business reorganisation. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 9(4), 364-384.
- INE. (2016). Estatísticas do Turismo 2015. Disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- INE. (2017). Empresas em Portugal 2015. Disponível em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269. doi: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). *Translating strategy into action – the BSC*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49-61.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000b). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business review*, 82(2), 52-63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006a). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006b). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84(3), 1-11.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 1-18.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. (2008b). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. *Balanced scorecard report*, 10(1), 1-5.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008c). Integrating strategy planning and operational execution: A six-stage system. *Harvard Business School Publishing*, 10(3), 1-6.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: the case of balanced scorecard implementation. *Management accounting research*, 13(3), 323-343. doi: 10.1006/mare.2002.0191
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest policy and economics*, 1(1), 41-52.
- Machado, M. J. C. V. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(46), 129-148. doi: 10.7819/rbgn.v15i46.1175
- Magretta, J. (2010). *O que é a Gestão. Como funciona e porque interessa a todos*. Lisboa: Actual Editora.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Harlow: Pearson UK.
- Monte, A. P., & Fontenete, C. (2012). Balanced scorecard in SMEs—a proposal for small gas stations in Portugal. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 66(6), 244-255.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65-88. doi:10.1006/mare.1999.0121
- Özpeynirci, R., Yücenurşen, M., Apak, İ., & Polat, Y. (2015). A Comparative Analysis of Accounting Education's Effectiveness with the Balanced Scorecard Method: A Case Study of KMU. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 1849-1858. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.847
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Turismo de Portugal. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Ministério da Economia e Inovação.
- Turismo de Portugal. (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo: revisão e objetivos 2013-2015*. Lisboa: Ministério da Economia e do Emprego.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81-92.
- Ramos, T. B., & Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 157-166.
- Rompho, N., (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SME's: a case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), 39-46. doi:10.5539/ijbm.v6n11p39

Russo, J. (2005). Balanced scorecard versus tableau de bord. *Economia*.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lousã: Lidel.

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.

Russo, J., Martins, A. (2004). Balanced scorecard: estratégia empresarial e avaliação do desempenho. *Boletim de Ciências Económicas*, 47, 313-387.

Saraiva, H. (2011). The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management. *EBS Review*, 28, 53-66.

Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2015). The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhné*, 13(2), 82-94. doi: 10.1016/j.tekhne.2016.04.001

Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 8(18), 1-24.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*, 4.ª Edição. Lisboa, Pactor.

Turismo de Portugal. (2006). *Turismo de Natureza - 10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo Hotelería y Recreación

Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra*. Lisboa, Editora Bertrand.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE 1. Guião de entrevista semiestruturada aplicado**

O objetivo deste tipo de entrevista é a recolha de informação crucial num ambiente informal, para a realização do presente estudo de caso.

1. Qual a história da empresa (evolução da empresa, objetivos, princípios, missão, visão, valores)?
2. Como caracteriza a sua empresa (setor de atividade, início de atividade, localização, natureza jurídica, capital social, marcas registadas, clientes e fornecedores)?
3. Como se organiza a empresa a nível estrutural e operacional (organigrama, caracterização dos Recursos Humanos)?
4. Na sua opinião como descreve a *performance* e o posicionamento da empresa face ao mercado?
5. Consegue referir os principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da sua empresa? Aponte o que mais influencia a envolvente interna e externa da empresa.
6. Qual a estratégia que pondera que a empresa deve seguir para alcançar os seus objetivos da empresa ao nível financeiro e operacional?
7. Qual a sua opinião e confiança em possíveis resultados futuros que a implementação do BSC na sua empresa pode refletir?

## **APÊNDICE 2. Fórmulas de cálculo dos Indicadores Financeiros**

$$\text{Volume de Negócios} = \text{Vendas} + \text{Serviços prestados}$$

$$\text{Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}} \times 100$$

$$\text{Rendibilidade das Vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Vendas}} \times 100$$

$$\text{Rendibilidade do Capital Próprio} = \frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Capital Próprio}} \times 100$$

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

$$\text{Índice de Solvabilidade} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Passivo Total}}$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimentos} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Volume de Negócios}} \times 365 \text{ dias}$$



### APÊNDICE 3. Aplicação da técnica quantitativa SWOT - AHP

A técnica AHP aplicada na empresa em estudo segue de perto a metodologia de Görener et al. (2012).

Depois de elaborada a análise SWOT, a aplicação desta técnica divide-se em três etapas, correspondendo a cada tabela com os resultados numéricos, uma tabela com a visualização explicativa de como chegar a esses valores:

#### 1. Determinação do vetor de pesos dos critérios - vetor w:

Matriz A					Matriz A <sub>norm</sub>				Vetor w
	S	W	O	T					
S	1	7	5	3	0,59659	0,35	0,78125	0,32813	<b>0,514</b>
W	0,14286	1	0,2	0,14286	0,08523	0,05	0,03125	0,01563	0,046
O	0,2	5	1	5	0,11932	0,25	0,15625	0,54688	0,268
T	0,33333	7	0,2	1	0,19886	0,35	0,03125	0,10938	0,172
Soma					1	1	1	1	

- Cálculo destes valores:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
3	Matriz A					Matriz A <sub>norm</sub>				Vetor w
4		S	W	O	T					
5	S	1	7	5	3	=B5/B\$10	=C5/C\$10	=D5/D\$10	=E5/E\$10	=MÉDIA(F5:I5)
6	W	=1/C5	1	=1/C7	=1/C8	=B6/B\$10	=C6/C\$10	=D6/D\$10	=E6/E\$10	=MÉDIA(F6:I6)
7	O	=1/D5	5	1	5	=B7/B\$10	=C7/C\$10	=D7/D\$10	=E7/E\$10	=MÉDIA(F7:I7)
8	T	=1/E5	7	=1/E7	1	=B8/B\$10	=C8/C\$10	=D8/D\$10	=E8/E\$10	=MÉDIA(F8:I8)
9										
10	Soma	=SOMA(B5:B8)	=SOMA(C5:C8)	=SOMA(D5:D8)	=SOMA(E5:E8)	=SOMA(F5:F8)	=SOMA(G5:G8)	=SOMA(H5:H8)	=SOMA(I5:I8)	

## 2. Determinação da matriz de pontuação das opções - matriz S:

### 2.1 – Forças (S – Strengths)

Matriz $B^{(S)}$					Matriz $B^{(S)}_{norm}$				Coluna 1 da matriz S
	S1	S2	S3	S4					
S1	1	1	5	1	0,3125	0,19231	0,76531	0,08333	<b>0,338</b>
S2	1	1	0,33333	5	0,3125	0,19231	0,05102	0,41667	0,243
S3	0,2	3	1	5	0,0625	0,57692	0,15306	0,41667	0,302
S4	1	0,2	0,2	1	0,3125	0,03846	0,03061	0,08333	0,116
Soma	3,2	5,2	6,53333	12	1	1	1	1	

- Cálculo destes valores:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
17	Matriz $B^{(S)}$					Matriz $B^{(S)}_{norm}$				Coluna 1 da matriz S
18		S1	S2	S3	S4					
19	S1	1	1	5	1	=B19/B\$24	=C19/C\$24	=D19/D\$24	=E19/E\$24	=MÉDIA(F19:I19)
20	S2	1	1	=1/C21	5	=B20/B\$24	=C20/C\$24	=D20/D\$24	=E20/E\$24	=MÉDIA(F20:I20)
21	S3	=1/D19	3	1	5	=B21/B\$24	=C21/C\$24	=D21/D\$24	=E21/E\$24	=MÉDIA(F21:I21)
22	S4	1	=1/E20	=1/E21	1	=B22/B\$24	=C22/C\$24	=D22/D\$24	=E22/E\$24	=MÉDIA(F22:I22)
23										
24	Soma	=SOMA(B19:B22)	=SOMA(C19:C22)	=SOMA(D19:D22)	=SOMA(E19:E22)	=SOMA(F19:F22)	=SOMA(G19:G22)	=SOMA(H19:H22)	=SOMA(I19:I22)	

Balanced Scorecard nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”

2.2 – Fraquezas (W - Weaknesses)

Matriz $B^{(W)}$					Matriz $B^{(W)}_{\text{norm}}$				Coluna 2 da matriz S
	W1	W2	W3	W4					
W1	1	7	3	0,11111	0,09545	0,4375	0,41667	0,0625	0,253
W2	0,14286	1	0,2	0,33333	0,01364	0,0625	0,02778	0,1875	0,073
W3	0,33333	5	1	0,33333	0,03182	0,3125	0,13889	0,1875	0,168
W4	9	3	3	1	0,85909	0,1875	0,41667	0,5625	<b>0,506</b>
Soma	10,4762	16	7,2	1,77778	1	1	1	1	

- Cálculo destes valores:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
28	Matriz $B^{(W)}$					Matriz $B^{(W)}_{norm}$				Coluna 2 da matriz S
29		W1	W2	W3	W4					
30	W1	1	7	3	=1/B33	=B30/B\$35	=C30/C\$35	=D30/D\$35	=E30/E\$35	=MÉDIA(F30:I30)
31	W2	=1/C30	1	=1/C32	=1/C33	=B31/B\$35	=C31/C\$35	=D31/D\$35	=E31/E\$35	=MÉDIA(F31:I31)
32	W3	=1/D30	5	1	=1/D33	=B32/B\$35	=C32/C\$35	=D32/D\$35	=E32/E\$35	=MÉDIA(F32:I32)
33	W4	9	3	3	1	=B33/B\$35	=C33/C\$35	=D33/D\$35	=E33/E\$35	=MÉDIA(F33:I33)
34										
35	Soma	=SOMA(B30:B33)	=SOMA(C30:C33)	=SOMA(D30:D33)	=SOMA(E30:E33)	=SOMA(F30:F33)	=SOMA(G30:G33)	=SOMA(H30:H33)	=SOMA(I30:I33)	

### 2.3 Oportunidades (O - Opportunities)

Matriz $B^{(O)}$					Matriz $B^{(O)}_{\text{norm}}$				Coluna 3 da matriz S
	O1	O2	O3	O4					
O1	1	0,2	1	0,33333	0,1	0,07895	0,1	0,13158	0,103
O2	5	1	3	1	0,5	0,39474	0,3	0,39474	<b>0,397</b>
O3	1	0,33333	1	0,2	0,1	0,13158	0,1	0,07895	0,103
O4	3	1	5	1	0,3	0,39474	0,5	0,39474	<b>0,397</b>
Soma	10	2,53333	10	2,53333	1	1	1	1	

- Cálculo destes valores:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
39	Matriz $B^{(O)}$					Matriz $B^{(O)}_{norm}$				Coluna 3 da matriz S
40		O1	O2	O3	O4					
41	O1	1	=1/B42	1	=1/B44	=B41/B\$46	=C41/C\$46	=D41/D\$46	=E41/E\$46	=MÉDIA(F41:I41)
42	O2	5	1	3	1	=B42/B\$46	=C42/C\$46	=D42/D\$46	=E42/E\$46	=MÉDIA(F42:I42)
43	O3	1	=1/D42	1	=1/D44	=B43/B\$46	=C43/C\$46	=D43/D\$46	=E43/E\$46	=MÉDIA(F43:I43)
44	O4	3	1	5	1	=B44/B\$46	=C44/C\$46	=D44/D\$46	=E44/E\$46	=MÉDIA(F44:I44)
45										
46	Soma	=SOMA(B41:B44)	=SOMA(C41:C44)	=SOMA(D41:D44)	=SOMA(E41:E44)	=SOMA(F41:F44)	=SOMA(G41:G44)	=SOMA(H41:H44)	=SOMA(I41:I44)	

2.4 – Ameaças (T - Threats)

Matriz $B^{(T)}$					Matriz $B^{(T)}_{\text{norm}}$				Coluna 4 da matriz S
	T1	T2	T3	T4					
T1	1	9	0,33333	1	0,19565	0,5	0,07143	0,39474	0,290
T2	0,11111	1	0,33333	0,2	0,02174	0,05556	0,07143	0,07895	0,057
T3	3	3	1	0,33333	0,58696	0,16667	0,21429	0,13158	0,275
T4	1	5	3	1	0,19565	0,27778	0,64286	0,39474	<b>0,378</b>
Soma	5,11111	18	4,66667	2,53333	1	1	1	1	

- Cálculo destes valores:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
50	Matriz $B^{(T)}$					Matriz $B^{(T)}_{\text{norm}}$				Coluna 4 da matriz S
51		T1	T2	T3	T4					
52	T1	1	9	=1/B\$4	1	=B\$2/B\$57	=C\$2/C\$57	=D\$2/D\$57	=E\$2/E\$57	=MÉDIA(F\$2:I\$2)
53	T2	=1/C\$2	1	=1/C\$4	=1/C\$5	=B\$3/B\$57	=C\$3/C\$57	=D\$3/D\$57	=E\$3/E\$57	=MÉDIA(F\$3:I\$3)
54	T3	3	3	1	=1/D\$5	=B\$4/B\$57	=C\$4/C\$57	=D\$4/D\$57	=E\$4/E\$57	=MÉDIA(F\$4:I\$4)
55	T4	1	5	3	1	=B\$5/B\$57	=C\$5/C\$57	=D\$5/D\$57	=E\$5/E\$57	=MÉDIA(F\$5:I\$5)
56										
57	Soma	=SOMA(B\$2:B\$5)	=SOMA(C\$2:C\$5)	=SOMA(D\$2:D\$5)	=SOMA(E\$2:E\$5)	=SOMA(F\$2:F\$5)	=SOMA(G\$2:G\$5)	=SOMA(H\$2:H\$5)	=SOMA(I\$2:I\$5)	

### 3. Ranking das opções - vetor v

Grupos	Prioridade dos critérios - vetor w	Fatores da SWOT	Prioridade do fator dentro de cada grupo - matriz S	Prioridade global do fator - vetor v
S	0,514	S1	0,338	<b>0,174</b>
		S2	0,243	0,125
		S3	0,302	0,155
		S4	0,116	0,060
W	0,046	W1	0,253	0,012
		W2	0,073	0,003
		W3	0,168	0,008
		W4	0,506	<b>0,023</b>
O	0,268	O1	0,103	0,028
		O2	0,397	<b>0,107</b>
		O3	0,103	0,028
		O4	0,397	<b>0,107</b>
T	0,172	T1	0,290	0,050
		T2	0,057	0,010
		T3	0,275	0,047
		T4	0,378	<b>0,065</b>

- Cálculo destes valores:

	A	B	D	E	F
	Grupos	Prioridade dos critérios - vetor w	Fatores da SWOT	Prioridade do fator dentro de cada grupo - matriz S	Prioridade global do fator - vetor v
62					
63	S	=J5	S1	=J19	=B\$63*E63
64			S2	=J20	=B\$63*E64
65			S3	=J21	=B\$63*E65
66			S4	=J22	=B\$63*E66
67	W	=J6	W1	=J30	=B\$67*E67
68			W2	=J31	=B\$67*E68
69			W3	=J32	=B\$67*E69
70			W4	=J33	=B\$67*E70
71	O	=J7	O1	=J41	=B\$71*E71
72			O2	=J42	=B\$71*E72
73			O3	=J43	=B\$71*E73
74			O4	=J44	=B\$71*E74
75	T	=J8	T1	=J52	=B\$75*E75
76			T2	=J53	=B\$75*E76
77			T3	=J54	=B\$75*E77
78			T4	=J55	=B\$75*E78